



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y REORGANIZACIÓN POR
COMPETENCIAS EN UN LABORATORIO DE ANÁLISIS DE MEDICAMENTOS.**

TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIOLÓGICA

PRESENTA:

GARCIA YAÑEZ ELIZABETH

ASESORA:

M. en F. IDALIA LETICIA FLORES GÓMEZ



México, DF.

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos.

Doy gracias a la vida, por permitirme llegar a este momento, porque todas las historias que viví durante este proceso, para llegar hasta aquí; el trabajo, el transporte, amor y desamor, dolor y muchas alegrías, que me transformaron en este ser, que ya no espera, obtiene.

Existen infinidad de personas a quienes agradecer, y mencionar a algunas no sería suficiente, ya que todos me aportaron algo, desde un estímulo y la falta de fe en mí, muchas veces ocurrieron cosas para hacerme desistir, nunca lo pensé nunca me detuve.

Esto no es el fin, es un comienzo y es libertad.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEORICO	5
2.1 Desarrollo organizacional	5
2.2 Supuestos del Desarrollo Organizacional	6
2.2.1 <i>Metas del Desarrollo Organizacional</i>	7
2.2.2 <i>Modelo de aplicación</i>	8
2.2.3 <i>Tipos de intervención</i>	9
2.2 La gestión por competencias	9
2.3.1 <i>¿Qué son las competencias?</i>	10
2.3.2 <i>Objetivos de un sistema de competencias</i>	11
2.3.3 <i>Utilidades de un sistema de competencias</i>	11
2.3.4 <i>Tipos de competencias</i>	13
2.3.5 <i>Diseño de los perfiles</i>	14
2.3.6 <i>Competencias de las personas</i>	17
2.3.7 <i>Implantación del sistema</i>	18
2.3.8 <i>Dificultades</i>	20
2.3 Proyecto	20
2.4.1 <i>Características de un proyecto</i>	20
2.4 Identificación de las oportunidades y amenazas de la industria	22
2.6 Administración estratégica de los recursos humanos	22
2.7 Análisis FODA	23
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
4. OBJETIVOS	24
5. METODOLOGÍA	25
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
7. CONCLUSIONES	102
8. REFERENCIASBIBLIOGRÁFICAS	103

1. INTRODUCCIÓN

El panorama actual de la industria farmacéutica está haciendo frente a la competencia existente entre las medicinas genéricas y las denominadas OTC (*Over the counter*), que consisten principalmente en productos de automedicación.

Aunque se espera que las ventas de medicinas genéricas crezcan en forma más rápida que las ventas de medicinas patentadas en los próximos años, debido a que los costos de los productos genéricos son por mucho más accesibles para la economía familiar sea ha podido observar que en México esto no está sucediendo como podría esperarse, en gran parte debido a que no todos los laboratorios están interesados en desarrollar productos genéricos de donde escoger y a la influencia de los grandes laboratorios.¹

En la actualidad las empresas en su constante búsqueda de la mejora en calidad de los productos y en el mejor desempeño de sus empresas, y es en estos tiempos que las empresas se están enfocando en los recursos humanos, debido a que integrando un equipo de trabajo en el que se aprovechan las cualidades de cada uno de los trabajadores, se garantiza la calidad y la fuerza de la organización.

Es por eso que la gestión por competencias es un recurso que está creciendo en el mundo organizacional, esta consiste en una nueva forma de dirigir en la cual el factor humano es lo que prima, en la que cada persona, comenzando por los directivos aporta sus mejores cualidades profesionales a la organización. Es esta parte tan importante en la Industria Farmacéutica, que se está mencionando en documentos como la NOM-059-SSA1-2013, Buenas Prácticas de Fabricación de Medicamentos, guías CIPAM Manual de Calidad para la Industria Químico-Farmacéutica y FEUM suplemento 2012 Establecimientos dedicados a la venta y suministro de medicamentos y demás insumos para la salud.

Para que sea posible establecer una gestión por competencias es necesario una visión completa de la organización, esto con la finalidad de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y las oportunidades que ofrece el entorno.

En el presente trabajo se desarrolla un proyecto organizacional y reorganización por competencias, en un Laboratorio de análisis de medicamentos que pertenece al giro de los laboratorios terceros autorizados. A partir de un análisis FODA, que nos permitirá descubrir la situación actual de la empresa y para elaborar un Manual con un enfoque más orientado a las necesidades de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO), es un método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, para que así pueda adaptarse mejor al turbulento y cambiante medio ambiente de la próxima década. Como método para cambiar el sistema gerencial de una organización, cuenta con menos de diez años de existencia. Burke y Schmidt (1970) define al DO como:

Un proceso que intenta incrementar la eficacia de la organización por medio de la integración de los deseos individuales de desarrollo y crecimiento con los objetivos de la organización³.

El Desarrollo Organizacional DO es una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden –en términos generales– en su definición⁴. Así, Bennis, lo define como:

*Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.*⁵

Huse lo cataloga como:

*Una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.*⁵

Mientras que Beckhard lo considera:

*Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.*⁶

De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores consultados, podemos llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

- a) Es una estrategia educacional compleja. Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.
- b) Dirigida a toda la Organización. El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

- c) Administrada desde la alta gerencia. Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de DO tiene pocas probabilidades de tener éxito.
- d) Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización. Este es un punto fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.
- e) Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas. Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

2.2 Supuestos del Desarrollo Organizacional.

Los modelos de DO parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas, con otros individuos con el medio ambiente que los rodea. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer⁷ de la siguiente manera.

- 1) *Acerca de los individuos.* La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.
- 2) *Acerca de los grupos.* La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar. Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias

- 3) *Acerca de las personas en las organizaciones.* Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas. Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema. La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable. Las estrategias "ganar-perder", aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas, a la larga, para la solución de los problemas organizacionales.

Los puntos de vista, como dato importante que son para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y moral.

El esfuerzo por mejorar las bases del DO necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos; en pocas palabras: en el sistema total del personal en los departamentos.

2.2.1 Metas del Desarrollo Organizacional

Las metas del desarrollo organizacional Pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización. Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

2.2.2 Modelo de aplicación.

En este punto, podría decirse que existen tantos modelos como intervenciones de DO se dan en las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de ellos obedecen a una estructura general similar a la mostrada a continuación, que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica (modelo de planificación):

- A) Disonancia: Necesidad sentida de cambio
- B) Posibles alternativas:
 - No hacer nada.
 - Resolver el problema internamente.
 - Solicitar ayuda.
- C) En el caso de solicitar ayuda externa se inicia propiamente el programa de DO con una fase de identificación preliminar del problema.
- D) Recopilación de información.
- E) Discusión de los hallazgos con las personas involucradas (sistema-cliente, como lo denominan algunos consultores), con objeto de establecer un compromiso de trabajo denominado, por la mayoría de los autores, "contrato psicológico".
- F) Diagnóstico conjunto.
- G) Diseño de planes de acción.
- H) Implementación de los planes.
- I) Seguimiento y evaluación.
- J) Documentación

Entre la etapa de implementación (H), y la de evaluación (I), se va a dar una continua retroalimentación al punto de diagnóstico conjunto (F), hasta que el problema haya quedado solucionado. Será hasta entonces que se pueda terminar el ciclo con el paso final de para la aplicación de estos modelos se requiere, además, que se cumplan ciertas expectativas acerca, tanto de los participantes en el proceso (el sistema cliente), como del agente externo o facilitador⁸ como es común que se denominen a sí mismos. Estas expectativas son las siguientes⁶:

- a) Del participante: Se espera que sea un miembro activo en el proceso de enseñanza aprendizaje, con énfasis en el aspecto de comprensión de conceptos o práctica de los mismos.
- b) Del facilitador: Lo mismo que el participante, pero con énfasis en el aspecto de clarificación de conceptos o coordinación de actividades.

2.2.3. Tipos de Intervención

Las intervenciones de los programas de DO pueden darse a distintos niveles organizacionales y siguiendo técnicas muy específicas, como se muestra en la siguiente tabla resumen, traducida del texto de Huse⁸.

Una tipología de cambios acorde a la profundidad de la intervención:

- 1) Sistema total
 - Teorías contingentes de diseño organizacional
 - "Survey feedback"
 - Reuniones de confrontación organizacional
 - Desarrollo de "grid" organizacional
- 2) Contactos individuo – organización
 - Diseño de trabajos
 - Centros de decisión
 - Análisis de roles
 - Administración por objetivos
- 3) Estilo personal de trabajo
 - Consultoría de procesos
 - Intervención de terceros
 - "Team building"
 - Intervención interdepartamental
 - Diagnóstico de grupos familiares por reuniones
- 4) Análisis intrapersonal y relaciones
 - Planeación de vida y carrera
 - Entrenamiento en laboratorio
 - Grupos de encuentro
 - Consultoría personal

2.3 La gestión por competencias

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Para que la implantación de la Gestión por Competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que se capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno.

2.3.1 ¿Qué son las competencias?

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. De este modo podremos hablar de dos tipos de competencias:

- A. Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
- B. Las competencias esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización. Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización.

Por lo tanto es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

De acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques Tabla No.1¹¹:



- a) *Conocimientos específicos*, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- b) *Habilidades y actitudes*: capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto.

Lo que se pretende mediante este enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible.

La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

2.3.2 *Objetivos de un sistema de competencias*

El objetivo principal del enfoque de Gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión de los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios Homogéneos.

2.3.3 *Utilidades de un sistema de competencias*

La puesta en marcha de un correcto sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

A. Descripción de puestos /plazas

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto / plaza y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos de ambas. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- a) *Corto plazo*. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- b) *Medio plazo*. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo (Plan de desarrollo individual)

- c) *Largo plazo*. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar a las personas actuales a las características y necesidades futuras de cada puesto y por consiguiente de la organización.

Este proceso se denomina “coaching” que es similar al que realiza un entrenador de un equipo, el entrenador tiene que conocer a todos sus jugadores, cuáles son sus cualidades y deficiencias, así como los requerimientos necesarios en cada posición.

B. Integración de equipos de trabajo

Una vez que disponemos de una descripción completa de puestos y ocupantes “ideales”, se asignarán las personas más adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtiene así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos de la unidad, departamento y de la organización.

C. Implantación de una cultura organizativa

La cultura de la organización es difícil de apreciar y medir, pero afecta de una forma directa al desarrollo y a los resultados de la organización. Los estudios sobre el tema, señalan que existen dos factores causantes del fracaso de los cambios culturales:

- El futuro de las organizaciones se plantea de forma vaga y poco definida. Esto es, no se determinan de forma clara hacia dónde va la organización.
- No se tienen en cuenta, los componentes irracionales emocionales, ni otros aspectos de las personas.

La puesta en marcha de un sistema de gestión por competencias, permite a la organización implantar y poner en marcha la cultura organizativa deseada porque como hemos visto anteriormente, se conocen los equipos de trabajo, quienes en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la organización.

D. Barreras generacionales

En las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La experiencia versus agresividad y preparación de los más jóvenes de amplio potencial. La definición del potencial de las personas minimiza este choque generacional, posibilitando la creación de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.

E. Apreciación del potencial

Para las organizaciones, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las tienen tanto de manera subyacentes como latentes.

F. Dirección por objetivos

Una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por características que contribuyen a la consecución de mejores resultados organizacionales.

G. Gestión del cambio

Mediante el sistema de competencias se consigue una información precisa y necesaria con la que contaremos en momentos de cambio.

H. Competencias clave de la organización

Las organizaciones plantean su estrategia en función del desarrollo de sus competencias clave, también llamadas core competencias, las cuales aportan ventajas competitivas. La gestión de recursos humanos por competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, medio y largo plazo Tabla No.2¹¹.

Tabla No. 2¹¹

Utilidades de un sistema de competencias

- **Descripción de puestos**
- **Integración de equipos de trabajo**
- **Implantación de una cultura organizativa**
- **Reducción de la barrera generacional**
- **Apreciación del potencial**
- **Dirección por objetivos**
- **Gestión de cambio**
- **Competencias clave de la organización**

2.3.4 Tipos de competencias

- A) Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- B) Habilidades: generalmente se adquieren mediante formación y experiencia
- C) Capacidades / Actitudes: Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo Figura No. 1¹¹.



2.3.5 Diseño de perfiles

Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Dicho perfil incluirá los siguientes pasos:

- Definición del puesto de trabajo
- Tareas y actividades principales
- Formación básica y experiencia requerida para su desempeño
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado
- Competencias referidas a capacidades / habilidades

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la organización y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran.

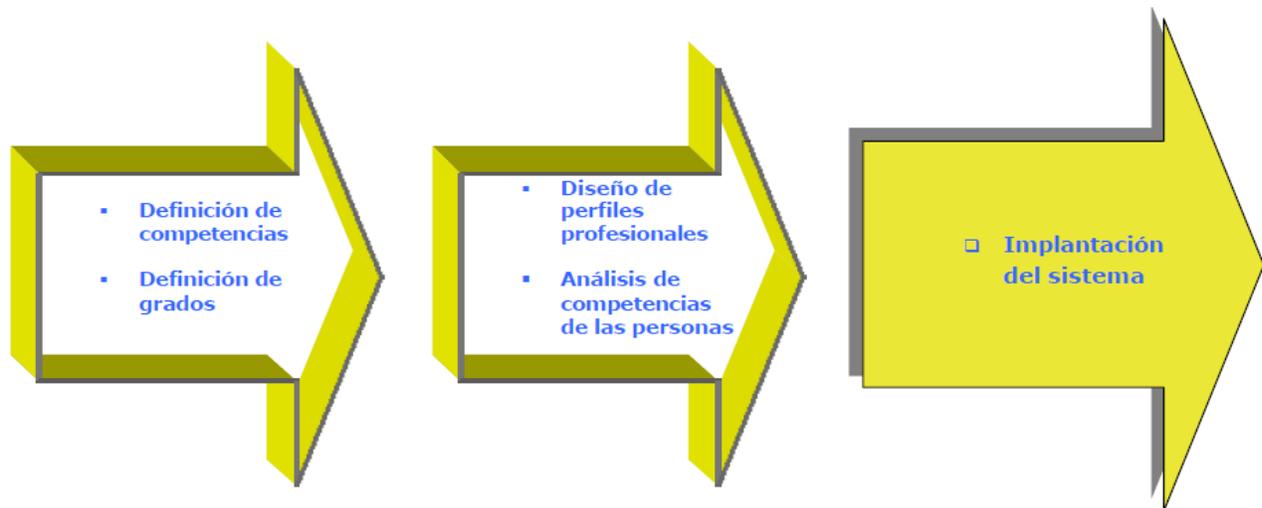
La lista de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y formación como para orientar el Plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de cada trabajador.

A. Definición de las competencias

Existen diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien con perfil de cliente externo.

Para ello, es necesario realizar el inventario de competencias Fig. No.2¹¹ (Mapa de competencias) que exija el desarrollo de la actividad.

Fig. No. 2¹¹ Mapa de Competencias



El mejor procedimiento para conseguir la información sobre cada puesto sería realizar entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. En cualquier caso, hay que comentar, que el sistema puede resultar ineficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y de la complejidad de la organización.

Por todo esto, y sin renunciar a obtener información de primera mano, existen otros métodos que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad. Entre los más importantes, destacan:

- Paneles de Expertos
- El conocimiento de los superiores
- Assesment
- Compatibilidad profesional

De entre todos los anteriormente citados, destacan dos métodos para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias de la organización:

a) *Reuniones con directivos y personal clave*

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener.

Es muy conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave:

Los técnicos de Recursos Humanos definen un primer borrador de competencias. Esta propuesta debe incluir:

- b) *Una formulación de competencias de forma genérica*, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.
- c) *La definición de las competencias seleccionadas*, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre los conceptos empleados.
- d) *Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la organización desee transmitir como cultura corporativa*:
 - Entrevista con cada director, con técnicos y mandos intermedios de amplia experiencia en la organización a efectos de completar y validar la información.
 - Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle un formato adecuado.
 - Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos de la organización²².

B. Selección a través de un inventario de competencias estándar

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar de la organización. El Equipo directivo desarrolla, juntos con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque de competencias y por lo tanto la filosofía de la organización.

A continuación se presenta un ejemplo de inventario estándar Tabla No. 3¹¹:

Tabla No.3 ¹¹ Selección a través de competencias estándar	
<p style="text-align: center;">Capacidades directivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y dirección de recursos ▪ Toma de decisiones ▪ Resolución conflictos ▪ Liderazgo equipos 	<p style="text-align: center;">Cualidades de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación oral y escrita ▪ Capacidad analítica ▪ Relaciones interpersonales ▪ Trabajo en equipo ▪ Compromiso

C. Definición de grados

Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta los siguientes:

- 1) Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada uno de las competencias
- 2) Definir de forma tal, que cada conocimiento, habilidad o actitud corresponda con un nivel de competencia incorrecto.
- 3) Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basar sus juicios y apreciaciones.

D. Diseño de perfiles profesionales

Se pueden definir los perfiles profesionales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organizacional²¹.

Se analiza el puesto en términos de competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

Los procedimientos para diseñar perfiles se pueden resumir en dos tipos, de acuerdo con el grado en que se desee profundizar:

- a) Perfil desarrollado
- b) Perfil simplificado

a) *Perfil desarrollado.*

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según la situación actual en distintos apartados. La recolección de la información se realiza mediante entrevista con directivos y personas de la organización. Se describen y analizan los siguientes aspectos:

- Actividades o funciones
- Formación necesaria: básica, específica, idiomas, experiencia...
- Competencias: conocimientos específicos, aptitudes, habilidades / actitudes.

Este proceso tiene la característica de no requerir necesariamente la definición previa del mapa de competencias, ya que en las entrevistas se puede recabar esta información, al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

b) *Perfil Simplificado.*

Consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados (comunicación, conocimientos básicos,...) como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

2.3.6 *Competencias de las personas*

Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para el análisis y establecimiento de los baremos de las competencias de la persona, pero con la diferencia que lo que para un puesto de trabajo son requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, en las personas hay que tener en cuenta el aprendizaje o las capacidades ya desarrolladas.

La determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

A. Evaluación por superiores

Consiste en recoger información sobre cada trabajador, evaluando sus conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de la entrevista mantenida con el superior directo.

B. Autocuestionarios

Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre las competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida por los superiores. Es un método que se utiliza en organizaciones muy maduras.

C. Evaluación por terceros (internos o externos)

Consiste en recoger información sobre cada persona a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elabora un informe sobre el nivel actual de competencias.

D. Pruebas profesionales

Consiste en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrollada la competencia exigida para el puesto.

Generalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

E. Adecuación persona /puesto

Una vez definidos los perfiles profesionales y los de la persona, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica el nivel de ajuste de a persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

2.3.7 *Implantación del sistema*

Una vez vistos los conceptos básicos de una sistema de gestión por competencias, describiremos, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar.

- Información sobre la organización de carácter general: plantilla, área de salud, estructura organizativa,....
- Información sobre los puestos / plazas de trabajo: grupos de dirección, responsables, técnicos...
- Información sobre las personas: edad, titulaciones, antigüedad...

Además de esto, hay que recoger información sobre las líneas y prácticas de recursos humanos con el fin de evitar, en la medida posible, fisuras en el modelo existente respecto al nuevo

sistema de competencias y obtener una evolución de los sistemas actuales al nuevo modelo. Para ello se debe analizar de forma exhaustiva los procesos y procedimientos siguientes:

- 1) Selección
- 2) Formación
- 3) Planes de carrera / sucesión
- 4) Promoción
- 5) Retribución
- 6) Desempeño
- 7) Potencial

Aunque un proyecto de implantación de gestión por competencias está enfocado de manera inicial a la cobertura de las necesidades primordiales de la organización, el sistema proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos
- Grado de adecuación persona / puesto
- Necesidades formativas individuales y grupales
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto
- Potencial de la persona a corto plazo.

Otras posibles aplicaciones como son el plan de formación, la política retributiva, el plan de carreras, etc, requieren un desarrollo específico posterior tomando como base el sistema de gestión por competencias.

Por todo ello es necesario conocer la situación actual de las prácticas anteriormente citadas, para adecuarlas e incluirlas dentro del modelo de gestión por competencias Fig. 2¹¹.

Fig. No. 2¹¹



2.3.8 Dificultades

Hasta el momento se han puesto de manifiesto las ventajas de la implantación de un sistema de gestión por competencias en la organización. Sin embargo, y como sucede con cualquier actividad, también conlleva dificultades y problemas que se deben prever y resolver para que la evolución al nuevo modelo sea lo más suave posible.

La medida en que un sistema de gestión por competencias es efectivo, está en función de la aceptación y del número de personas que crean en él y lo lleven a cabo. Por ello, los primeros que deben creer y dar fuerza e importancia, son el equipo Directivo para obtener grandes resultados.

El primer inconveniente que nos encontramos a la hora de implantar un modelo de la dimensión que tiene este, es que requiere un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y material

El segundo, y la causa de fracaso más numerosa, es la falta de compromiso con el proyecto de implantación por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas laxas e irreales.

2.4 Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

2.4.1 Características de un proyecto

a) Temporal

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Temporal no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración de un proyecto es limitada.

Los proyectos no son esfuerzos continuos. Además, temporal no es aplicable generalmente al producto, servicio o resultado creado por el proyecto. La mayoría de los proyectos se emprenden para obtener un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para erigir un monumento nacional creará un resultado que se espera que perdure durante siglos. Con frecuencia, los proyectos también pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales, intencionales o no, que perduran mucho más que los propios proyectos.

La naturaleza temporal de los proyectos puede aplicarse también a otros aspectos de la empresa:

- La oportunidad o ventana de negocio normalmente es temporal: algunos de los proyectos tienen un período limitado para producir sus productos o servicios.

- El equipo del proyecto, como unidad de trabajo, pocas veces perdura después del proyecto: un equipo creado con el único fin de llevar a cabo el proyecto lo desarrollará y luego se disolverá, y los miembros del equipo serán reasignados una vez que concluya el proyecto.

Productos, servicios o resultados únicos

Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear:

- Un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente
- La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución
- Un resultado como, por ejemplo, salidas o documentos. Por ejemplo, de un proyecto de investigación se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad.

La singularidad es una característica importante de los productos entregables de un proyecto. Por ejemplo, se han construido muchos miles de edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia la condición fundamental de único del trabajo de un proyecto.

Elaboración gradual

La elaboración gradual es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos entregables.

La elaboración gradual de las especificaciones de un proyecto debe ser coordinada cuidadosamente con la definición adecuada del alcance del proyecto, particularmente si el proyecto se ejecuta en virtud de un contrato. Una vez definido correctamente, el alcance del proyecto —el trabajo a realizar— deberá controlarse a medida que se elaboran gradualmente las especificaciones del proyecto y del producto. Los siguientes ejemplos ilustran la elaboración gradual en dos áreas de aplicación diferentes.

- El desarrollo de una planta de procesamiento químico comienza con la ingeniería de proceso que define las características del proceso. Estas características se utilizan para diseñar las unidades de procesamiento principales. Esta información se convierte en la base para el diseño de ingeniería, que define tanto el plano detallado de la planta como las características mecánicas de las unidades de proceso y las instalaciones auxiliares. Todo ello resulta en dibujos de diseño que se elaboran para crear dibujos de fabricación y construcción. Durante la construcción, se realizan las interpretaciones y adaptaciones que sean necesarias, que están sujetas a la aprobación correspondiente. Esta elaboración adicional de los productos entregables se refleja en dibujos que se realizan

sobre la marcha, y los ajustes operativos finales se realizan durante la etapa de pruebas y rotación.

- El producto de un proyecto de desarrollo económico puede definirse inicialmente como:

“Mejorar la calidad de vida de los residentes con ingresos más bajos de la comunidad X”. A medida que el proyecto avanza, los productos pueden describirse más específicamente como, por ejemplo: “Proporcionar acceso a agua y comida a 500 residentes de bajos ingresos de la comunidad X”. La siguiente etapa de elaboración gradual podría centrarse exclusivamente en mejorar la producción y comercialización agrícola, considerando la provisión de agua como una segunda prioridad, a ser iniciada una vez que el componente agrícola esté en una etapa avanzada.¹²

2.5 Identificación de las oportunidades y amenazas de la Industria

El proceso de pensamiento estratégico requiere que los gerentes comprendan la manera en que la estructura y la dinámica competitiva de su industria afecta el desempeño y el rendimiento de sus compañías. Armados con una apreciación de las fuerzas de su industria que dan origen a oportunidades y amenazas, los gerentes deberían ser capaces de tomar mejores decisiones estratégicas.

Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan volverse más redituables. Las amenazas se dan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de la compañía.¹⁵

2.6 Administración estratégica de los recursos humanos

En años recientes la administración de los recursos humanos ha desempeñado una función estratégica vital a medida que las organizaciones intentan competir a través de la gente:

- **Crea valor:** La gente puede aumentar el valor a través de sus esfuerzos para disminuir costos u ofrecer algo único a los clientes, o una combinación de los dos.
- **Es raro.** La gente es un recurso de la ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades o están igualmente al alcance de todos los competidores.
- **Es difícil de imitar.** La gente es una fuente de ventaja competitiva cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser copiadas por otros.
- **Está organizada.** La gente es una fuente de ventaja cuando se combinan los talentos y se ponen rápidamente a trabajar en nuevas asignaciones sin previo aviso. El trabajo en equipo y la cooperación son dos métodos penetrantes para asegurar una fuente de trabajo organizada.¹⁶

2.7 Análisis FODA

Este análisis permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización. La sigla FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas²⁴.

Análisis de ambiente externo: Oportunidades y Amenazas

El contexto de una empresa debe ser analizado continuamente para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro. Es recomendable que sean identificadas a tiempo, para poder responder en forma eficiente ante las mismas.

Oportunidades .Futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente.

Amenazas: Son acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización.

El Análisis del ambiente interno: Fortalezas y debilidades.

El análisis FODA también permite estudiar la organización puertas adentro y distinguir las fortalezas y debilidades que presenta en relación con la competencia. Las fortalezas y debilidades son las características de la organización en su ambiente interno.

Fortalezas: son aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.

Debilidades: son las características de la organización que representan una desventaja en relación con la competencia²⁴.

Aún cuando no existe un solo método para realizar un estudio del entorno, es recomendable de inicio entender como están estructurados los distintos ambientes. De manera general se puede hablar de dos grandes entornos que inciden en una empresa: un entorno externo y un entorno interno. El primero integrado por componentes sumamente amplios que se asocian también con variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y las regulaciones legales, etc, por mencionar algunas. A este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa. Es lógico suponer que estas variables salen fuera del control de una organización, aún cuando si se pueden ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas.

El entorno interno por otra parte, se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción, etc.) en este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuales además están bajo su control²⁰.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México la industria farmacéutica se enfrenta a una creciente producción de productos genéricos intercambiables, las industrias grandes generadoras de productos innovadores y las más pequeñas que por lo regular se encargan de producir productos genéricos se han visto en la necesidad de fusionarse para lograr permanecer en el mercado ante empresas productoras de genéricos intercambiables. Ante esta situación y para garantizar la calidad de los productos comercializados, la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), se apoya de laboratorios que cuentan con su autorización en el control y vigilancia sanitarios, estos laboratorios realizan diversas pruebas analíticas, muestro y o verificación o para realizar estudios de bioequivalencia y/o biodisponibilidad². Es por eso que la demanda del servicio de Laboratorios terceros autorizados a permitido el crecimiento de las empresas existentes y la generación de nuevas empresas.

Ante el aumento de la competencia laboral, es decir el crecimiento de laboratorios de análisis de medicamentos a nivel nacional, y la demanda de los clientes de un mejor servicio y un menor tiempo de entrega, en un Laboratorio de análisis de medicamentos con una experiencia de 40 años (Lugar donde se lleva a cabo el proyecto) en este ámbito, se ve en la necesidad de buscar alternativas para brindar un servicio que garantice a los clientes calidad en un buen tiempo de entrega de resultados.

Considerando que en la actualidad las empresas están tomando en cuenta la organización a nivel de personal, es por eso que esta empresa se ha decidido realizar un análisis FODA para ubicar la situación actual de la empresa y sobre todo identificar las debilidades que se convertirán en oportunidades de mejora; por ejemplo se cuenta con personal capacitado, con experiencia y habilidades; y es detectable que dichas capacidades se encuentran distribuidas de manera que el flujo de trabajo se detiene por cuestiones de actividades y actitudes. Es por esta razón que aprovechando los recursos humanos, surge la idea de implementar un proyecto de desarrollo organizacional, en que al realizar una reorganización por competencias, se logre agilizar el flujo de trabajo.

4. OBJETIVOS

Implementar un proyecto de desarrollo organizacional y una reorganización por competencias en un Laboratorio de Análisis de medicamentos.

- Realizar un análisis FODA, intención de delimitar e identificar áreas de mejora
- Realizar una reorganización por competencias del personal integrante del laboratorio de análisis de medicamentos, de acuerdo a los resultados del análisis FODA.
- Elaborar un Manual Organizacional de la empresa.

5. METODOLOGÍA

5.1. Revisión bibliográfica. Búsqueda de información teórica sobre el enfoque de la industria farmacéutica en la época actual, Desarrollo organizacional, que es un proyecto, Organización por competencias.

5.2. Recopilación y selección de información. Recopilar la información de fuentes primarias y secundarias de información así como referencias electrónicas y seleccionarlal de acuerdo a los objetivos planteados.

5.3. Realizar un análisis FODA. Identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Este con la finalidad de detectar áreas en las que sea más necesaria una restructuración de acuerdo a las competencias de las personas que integran las diferentes áreas.

5.4. Elaboración de un manual organizacional. Elaborar un documento con la información ya recopilada y seleccionada en base al análisis FODA.

5.5. Presentación y aplicación del proyecto. Para solicitar de su apoyo de todo el personal y tengan conocimiento de los cambios a realizar.

DIAGRAMA DE BLOQUES



6. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

6.1. Revisión Bibliográfica: Se buscó información para dar un enfoque a la industria farmacéutica, no existe mucha información en fuentes como libros. La información específica del tema, es poca, existen pocas fuentes especializadas enfocadas a lo referente al tema de competencias; sin embargo si hubo mucha información no tan específica, pero sí de orientación.

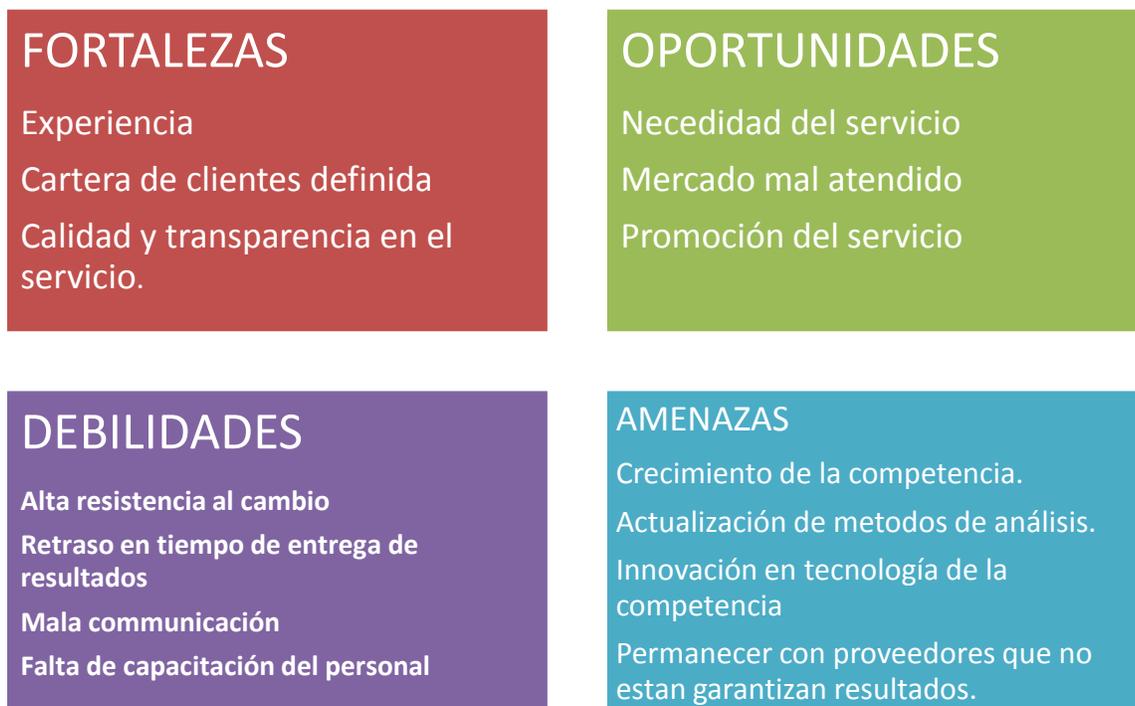
6.2. Recopilación y selección de la información: Como se indica en el punto anterior las fuentes no fueron muy específicas, lo difícil en cuanto a la recopilación de la información, fue el de obtener únicamente la más útil para el proyecto, ya que al encontrar tanta información es fácil perderse y querer abarcar de más, y delimitar el tema resulto complicado.

6.3. ANÁLISIS FODA

Elaborar un análisis FODA, es importante para este trabajo ya que para realizar cualquier plan o estrategia para mejorar el desempeño de una empresa, esto nos permite conocer la realidad de la situación actual de la empresa, con el propósito de convertir las debilidades en fortalezas.

En la Figura No. 3 se muestra el análisis FODA del Laboratorio de Análisis de Medicamentos, este con el fin de ubicar las debilidades, ya que enfocado a estas se elabora el proyecto.

Fig. No. 3 FODA DE LABORATORIO DE ANÁLISIS DE MEDICAMENTOS



OPORTUNIDADES

Necesidad del servicio: Como se ha mencionado ante la creciente de medicamentos Genéricos y de libre venta, aumenta mucho la necesidad de laboratorios terceros autorizados que aportan resultados a manera de comprobar o corroborar los obtenidos en la empresa o como un servicio en caso de que los clientes no cuenten con algunos equipos, también son un apoyo en estos casos, ya que se debe cumplir de acuerdo a normatividad con los análisis de todos los productos que se comercializan

Mercado mal atendido: En ocasiones se atienden clientes que no estuvieron conformes con los resultados obtenidos en otros Laboratorios de análisis. El trato cordial, responsable y honesto, son factores que obligan al cliente a mirar como una opción potencial para negociar.

Promoción del servicio: Con una mayor difusión y tal vez estableciendo promociones que sean del interés de los clientes.

AMENAZAS

Crecimiento de la competencia: El crecimiento de la competencia se refiere a un mayor número de laboratorios dedicados a la prestación de servicios de análisis de medicamentos.

Actualización de métodos de análisis: Los cambios e implementación de métodos analíticos resulta un problema, si estos indican el uso de nuevas tecnologías o equipos más sofisticados.

Innovación en tecnología de la competencia: No solo está en aumento el número de laboratorios, también ofrecen nuevas tecnologías en equipos e infraestructura, que puede afectar en la decisión de los clientes.

Permanecer con proveedores que no garantizan resultados: Es muy frecuente la falla de algunos equipos y aunque el proveedor se mantenga en constante reparación sin aparentes resultados, es indicador de que

FORTALEZAS

Experiencia: Es un laboratorio con 40 años de experiencia

Cartera de clientes definida: Es un Laboratorio que a lo largo de todos estos años se ha mantenido y es por eso que muchas empresas con las que ya ha trabajado se han mantenido como clientes distinguidos.

Calidad y transparencia en el servicio: Como parte de los resultados el laboratorio envía al cliente toda la información generada durante el análisis. También se establece una estrecha comunicación con el cliente respecto a cualquier eventualidad en sus análisis.

DEBILIDADES

Alta resistencia al cambio: Es una empresa a en todos sus años de existencia ha trabajado bajo el mismo esquema, y sobre todo el personal que lleva años de experiencia le cuesta más trabajo aceptar los cambios ya que se piensa que como se ha trabajado funciona, sin pensar en que el cambio pueda resultar un beneficio para toda la empresa.

Retraso en tiempo de entrega de resultados: Al no existir coordinación en el objetivo y no reconocer de manera objetiva y concreta cual son las funciones del empleado dentro del proceso, retrasa el proceso en lo que se identifica la falla y se resuelve, problema que no debe existir si los empleados están enterados de sus derechos y responsabilidades en la empresa.

Mala comunicación: Si no existe una comunicación certera y efectiva en todo el equipo de trabajo, no se logran los objetivos porque cada quien puede pensar en objetivos distintos, es por eso que lo primero que se debe comunicar en todo el equipo de trabajo es el objetivo sobre el que todos deben trabajar.

Falta de capacitación del personal: El personal sobre todo el nuevo personal desconoce desde que es la empresa cual es la función de la empresa, y sobre todo cuáles son sus responsabilidades y las actividades que debe realizar dentro de la empresa, se da la información pero solo para realizar el trabajo de manera mecánica y no de forma consciente, es por eso que parte de este proyecto es delimitar la estructura de la empresa, para poder establecer las actividades de todos los puestos necesarios dentro de esta.

La nueva estructura permitirá a cada empleado identificar su papel dentro de la empresa, así también, se delimitaran sus funciones, también ayudará a ubicar cuales son las actividades y como deben de realizarlas es decir que reciba una capacitación adecuada.

Esto también permitirá que al tener definida su función en la empresa se facilite la comunicación, ya que se sabrá ¿qué?, ¿cómo? y ¿a quién? dirigir irse para la solución de problemas, si es posible resolver los problemas de una forma más ágil, y si se conoce el flujo de actividades de la empresa, se pretende que mejoren los tiempos de entrega de resultados.

6.4 Elaboración de un Manual Organizacional:

El manual consta de tres partes:

Parte 1 Estructura

Parte 2 Sistema de Gestión por competencias

Parte 3 Perfil de puesto

La primera corresponde a la estructura organizacional, en esta parte se definieron seis áreas:

- Servicio al cliente y comercial
- Logística y Aprovisionamiento
- Operaciones Técnicas
- Aseguramiento de Calidad
- Infraestructura y Sistemas
- Administración y Capital Humano

Para cada área se agrego una Gerencia, ya que no existían las gerencias dentro de la organización anterior, ni estaban muy definidas las áreas de acuerdo a sus actividades. En esta parte de la estructura también se indica la función de cada área y su parte en el proceso.

También en esta parte de estructura se clasifica al personal de acuerdo al tipo de funciones y son:

- Funciones de tipo staff
- Funciones de tipo asistencial
- Funciones tipo Analista
- Funciones de tipo Mandos intermedios
- Funciones de tipo Gerencial
- Funciones de tipo Directivo

La segunda parte nos introduce a un sistema de Gestión por competencias, en esta parte se definen las competencias:

Genéricas clave que son aquellas que todo el personal debe poseer y son cuatro.

Competencias específicas funcionales, que son cinco como lo indica su nombre se refieren al tipo de funciones que se desarrollan.

Para el conocimiento de cada competencia por funciones se elaboró un catálogo de competencias y un diccionario de competencias, en el que se desarrolla cada competencia y el nivel aceptable de esta, ya que cada competencia tiene un nivel de aceptación para cada función.

En la tercera parte, se describe que es un perfil de puesto las características o la información mínima que se requiere para crear un perfil de puesto, y un formato para la elaboración de un perfil de puesto que cumpla con los requerimientos de la organización.



Manual organizacional

Estructura , funciones y competencias

Manual Organizacional

INDICE

Abreviaturas.....	3
Introducción	4
Alcance y actualización.....	5
Objetivos del Manual.....	5
1ª Parte: Estructura:	
1.1 Estructura Organizacional.....	7
1.2 La estructura de la empresa propone la división de trabajo, funciones, tareas y responsabilidades en 6 áreas denominadas “Gerencias”	8
1.3 Diagrama de interacción y funciones de las 6 gerencias.....	8
1.4 Organigrama funcional.....	9
1.5 Descripción de las funciones de cada Gerencia.....	10
2ª Parte: Sistema de Gestión por competencias :	
2.1 Sistema de gestión por Competencias.....	17
2.2 Catalogo de competencias.....	21
2.3 Diccionario de competencias.....	25
3ª Parte: Perfil de puesto:	
3.1 Definición.....	67
3.2 Formato para perfil de puesto.....	69

Manual Organizacional

Abreviaturas

1. GSSC: Gerencia de Servicio al Cliente y Comercial
2. GLA: Gerencia de Logística de Aprovisionamiento
3. GOT : Gerencia de Operaciones Técnicas
4. GIS: Gerencia de Infraestructura y Servicios
5. GAC: Gerencia de Aseguramiento de Calidad
6. GAD: Gerencia de Administración y Capital Humano
7. TIC'S: Tecnologías de la información y Comunicación

Manual Organizacional

1. INTRODUCCIÓN

Es bien sabido que el recurso humano hace a la empresa...
Del eficiente y eficaz desempeño de los colaboradores, dependerá el éxito o el fracaso de una organización.

Es por este motivo, que es fundamental tener claramente definidos la estructura organizacional de la empresa, los perfiles de los cargos , sus funciones y responsabilidades.

De esta manera, el presente Manual reviste singular importancia, en la responsabilidad de promover en el laboratorio una administración accesible, moderna, eficaz y eficiente, orientada al servicio y a resultados, apegada a la ética y a la transparencia de su desempeño, que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios que vive la industria farmacéutica.

Por otro lado, las competencias se han convertido en un determinante claro del desempeño tanto de las personas, como de las organizaciones.

Por esta razón, el manual contiene las competencias que son comunes a los cargos de acuerdo al tipo de funciones que desempeñan, y su respectivo perfil, de manera que se pueda seleccionar a la persona más adecuada para el desempeño de los cargos contemplados en el Laboratorio.

En resumen, es un instrumento de gestión que describe la organización, funciones y competencias requeridas del personal integrante de la empresa. Contiene los elementos autorizados por el consejo de administración y en éste documento se señalan lo que se espera y se pretende alcanzar para cada unidad de trabajo denominada “Gerencia” y para cada colaborador integrado en dicha unidad.

Manual Organizacional

2. ALCANCE

Las funciones contenidas en el presente Manual deberán ser cumplidas por todos los colaboradores que integran a el Laboratorio de Análisis de Medicamentos.

3. ACTUALIZACIÓN

El presente Manual de Funciones será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en los procesos o procedimientos internos de la empresa.

4. OBJETIVOS DEL MANUAL

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad.
- c) Establecer las competencias requeridas para cada puesto.
- d) Ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.
- e) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- f) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- g) Establecer la base para el desarrollo del personal y su evaluación.
- h) Orientar al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las distintas unidades.
- i) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos.

Manual Organizacional

1ª Parte: ESTRUCTURA

Manual Organizacional

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

1.2 La estructura de la empresa propone la división del trabajo, funciones, tareas y responsabilidades en 6 áreas denominadas “Gerencias”.

Gerencia (definición)

Área de la organización especializada y con un conjunto de actitudes, capacidades y responsabilidades que tienen como fin la obtención de resultados específicos.

Las Gerencias son:

- Gerencia de Servicio al Cliente y Comercial (GSSC)
- Gerencia de Logística de Aprovisionamiento (GLA)
- Gerencia de Operaciones Técnicas (GOT)
- Gerencia de Infraestructura y Servicios (GIS)
- Gerencia de Aseguramiento de Calidad (GAC)
- Gerencia de Administración y Capital Humano (GAD)

Manual Organizacional

1.3 Diagrama de Interacción y funciones de las 6 Gerencias

Niveles de interacción	 <p>CLIENTE</p>	FUNCIONES
N1 Interacción con el cliente	 <p>Departamento de servicio al cliente y Comercial (GSC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinar el flujo de entrada y salida de los resultados a través de indicadores. •Cotizar los servicios. •Negociar e informar al cliente de resultados y desviaciones. •Entrega en tiempo y forma del producto.
N2 Preparación y abastecimiento	 <p>Gerencia de Logística Aprovechamiento (GLA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Revisión de la metodología y establecimiento de tiempos estándar. (Generación de Checklist) •Gestión y Control de Inventarios (Técnicos) •Evaluación de los insumos técnicos para su adquisición (Técnicos)
N3 Operación interna	 <p>Gerencia de Operaciones Técnicas (GOT) Cromatografía, Físicoquímica, Microbiología, Perfiles de Disolución</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Planeación y programación de la ejecución de los Análisis. •Cumplimiento de los objetivos de producción •Descargo de inventarios •Conformación del producto final
N4 Operación soporte	<div style="border-bottom: 1px dashed black; padding-bottom: 5px;">  <p>Gerencia Aseguramiento Calidad (GAC)</p> </div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; padding: 5px 0 5px 5px;">  <p>Gerencia Infraestructura y Sistemas</p> </div> <div style="padding: 5px 0 5px 5px;">  <p>Gerencia Administración y Capital Humano</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> •Revisión aleatoria del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Calidad. •Realización de auditorias internas y externas •Vigilancia del cumplimiento ante la autoridad sanitaria y acuerdos de calidad con clientes •Mejora continua <hr/> <ul style="list-style-type: none"> •Vigilar que los equipos e instalaciones funcionen adecuadamente. •Realización y control de los programas de mantenimiento, calibración y calificación/validación de equipos, sistemas e instalaciones. •Vigilancia del cumplimiento y control de los programas de Limpieza, Seguridad e Higiene. •Control y soporte de los sistemas informáticos y TLC'S <hr/> <ul style="list-style-type: none"> •Realizar las funciones de contabilidad y ser el medio de contacto para la Estrategia General Fiscal y Financiera de la empresa. •Realización y control de la funciones financieras presupuestales y fiscales. •Vigilancia del cumplimiento y control del flujo de efectivo de la organización •Realización de la función compras de la empresa •Realización de la función de coordinación de administración del capital humano de la empresa.



Manual Organizacional

1.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



1.5 DESCRIPCIÓN DE CADA GERENCIA

Gerencia de Servicio al Cliente y Comercial

(GSC)

Esta Gerencia se encarga de realizar y coordinar las actividades necesarias en la organización con el fin de que el cliente obtenga los resultados de nuestros servicios en el momento oportuno.

Es la unidad de contacto y coordinación entre el cliente y los procesos del Laboratorio para dar atención, servicio, negociación, seguimiento y actividades postventa.

Sus funciones son:

1. *Proporcionar información técnica de los análisis y servicios que presta la empresa a los clientes de la organización .*
2. *Negociar con nuestros clientes y nuestra estructura interna (Unidades de Operaciones y Logística) las mejores condiciones de entrega de acuerdo a las necesidades del cliente y las capacidades de nuestra organización.*
3. *Elaborar en función de la revisión de la metodología por el área de Logística las cotizaciones de los análisis y servicios que presta la empresa.*
4. *Realizar actividades postventa con nuestros clientes.*
5. *Vigilar el estatus, avance y realizar la entrega de los resultados a los clientes para asegurar su cumplimiento oportuno.*
6. *Garantizar el cumplimiento de los objetivos de venta comercial de la empresa manteniendo en equilibrio los indicadores de entrada de muestras y entrega de resultados (flujo de trabajo).*
7. *Aplicar estrategias comerciales y de administración de relación con los clientes para mantener, fidelizar y acrecentar las cuentas de la empresa.*
8. *Elaborar y aplicar el plan de visitas y encuestas de satisfacción con los clientes.*

Gerencia de Logística de Aproveccionamiento (GLA)

Esta Gerencia se encarga de la gestión y aprovisionamiento de los recursos necesarios para la movilización de la operación de la cadena de Valor del Laboratorio.

Es la unidad de contacto y coordinación entre la Gerencia de Servicio al Cliente y la Gerencia de Operaciones Técnicas del Laboratorio

Sus funciones son:

- 1. Vigilar y asegurar que se efectúe la revisión de todas las metodologías para garantizar el ingreso adecuado de muestras, estudios y proyectos.*
- 2. Vigilar que los inventarios de estándares, reactivos y materiales se encuentren en los niveles adecuados y asegurar el stock adecuado.*
- 3. Dar soporte al área de Servicio al cliente y comercial para satisfacer las dudas de los clientes en el proceso técnico.*
- 4. Realizar la evaluación, selección y negociación con proveedores para la adquisición de los insumos necesarios con las mejores características para el proceso técnico.*
- 5. Mantener comunicación inmediata y oportuna con las áreas de operaciones y servicio al cliente para dar soporte al Plan comercial y operativo de la empresa.*

Gerencia de Operaciones Técnicas

(GOT)

Esta Gerencia se encarga de que el cliente obtenga los resultados analíticos esperados...

Es la unidad que se encarga de la Planeación y Operación Técnica (Analítica) de la cadena de Valor del Laboratorio

Sus funciones son:

1. *Realizar la Planeación y la programación para la óptima ejecución de los Análisis.*
2. *Verificar el Cumplimiento de los objetivos y programas de producción (Análisis).*
3. *Realizar el descargo de los insumos y reactivos utilizados con el fin de mantener los inventarios controlados.*
4. *Realizar la conformación final del producto (Sobre con resultados)*

Esta Gerencia se encarga de realizar y coordinar todas las actividades de soporte para el funcionamiento adecuado de la organización.

Es la unidad que garantiza el adecuado funcionamiento de equipos, instalaciones, sistemas y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S) de la cadena de Valor del Laboratorio

Sus funciones son:

1. Vigilar que los equipos e instalaciones funcionen adecuadamente.
2. Realizar y controlar los programas de mantenimiento, calibración y calificación/validación de equipos, sistemas e instalaciones.
3. Vigilar el cumplimiento y control de los programas de Limpieza, Seguridad e Higiene.
4. Controlar y dar soporte en los Sistemas Informáticos y Tecnologías de la Información y Comunicación.

Gerencia de Administración y Capital Humano (GAD)

Esta Gerencia realiza y coordina todas las actividades de soporte administrativo y de capital humano para la organización.

Es la unidad que se encarga de gestionar la información y los recursos financieros, de capital humano así como las funciones de contabilidad y compras de la cadena de Valor del Laboratorio.

Sus funciones son:

1. *Coordinar las funciones de contabilidad de la organización.*
2. *Establecer las políticas de cuentas por cobrar y ejecutar las funciones de cobranza con nuestros clientes.*
3. *Realizar y controlar las funciones financieras y presupuestales de la empresa.*
4. *Ser el medio de contacto para la Estrategia Fiscal de la empresa con nuestros asesores.*
5. *Vigilar el cumplimiento y control del flujo de efectivo de la organización.*
6. *Realizar las funciones de compras y adquisiciones de la empresa.*
7. *Realizar el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y gestión del capital humano de la empresa.*
8. *Verificar que se realice la evaluación del desempeño de la organización*
9. *Vigilar y ejecutar el cumplimiento fiscal de la organización.*

Gerencia de Aseguramiento de Calidad

(GAC)

Esta Gerencia realiza y coordina todas las actividades para garantizar el cumplimiento adecuado de los requisitos de calidad y normatividad de la cadena de Valor del Laboratorio

Sus funciones son:

1. *Realizar el proceso de revisión aleatoria para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.*
2. *Realizar las auditorías internas y externas a proveedores.*
3. *Vigilar el cumplimiento ante la autoridad sanitaria.*
4. *Vigilar el cumplimiento y acuerdos de calidad con los clientes.*
5. *Garantizar el cumplimiento y desarrollo del proceso de mejora continua de la organización.*

2ª Parte: SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la Organización.

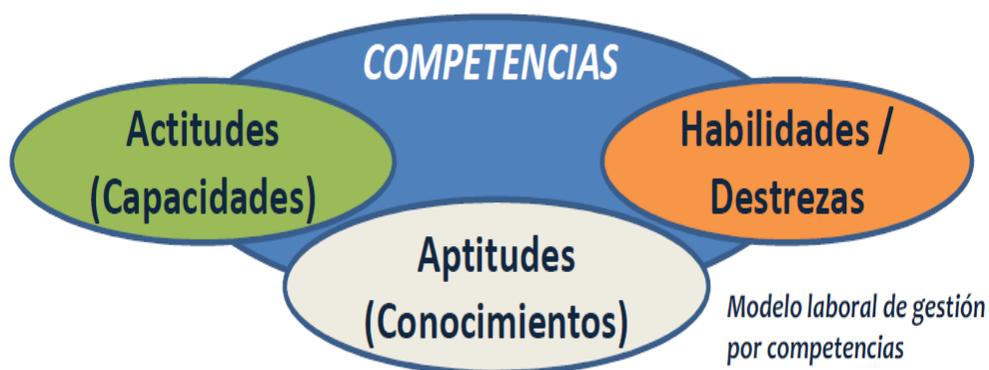
La aplicación de la gestión por competencias ofrece un estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Las competencias, se definen como **la capacidad de realizar satisfactoriamente una tarea o desempeñar un cargo.**

Las competencias van más allá del conocimiento y las habilidades, se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva, en este sentido se refieren a la interiorización del conocimiento, de forma tal que la persona puede hacer uso de él, y de sus habilidades personales, para desempeñar una tarea de manera efectiva.

Las competencias son el conjunto de:

A).- Conocimientos (aptitudes), B).- Actitudes y C).- Habilidades y destrezas verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva, en este sentido se refieren a la interiorización del conocimiento, de forma tal que la persona puede hacer uso de él, y de sus habilidades personales, para desempeñar una tarea de manera efectiva.



Aptitudes (Conocimientos): El saber que una persona posee como resultado de la combinación de nueva información y su experiencia previa. Está estrechamente relacionado con un proceso de aprendizaje.

Actitud: Voluntad disposición o tendencia de una persona para reaccionar de una manera determinada frente a una actividad. Están relacionadas con rasgos o características personales,

Habilidad: Capacidad para ejecutar una cosa generalmente se adquiere mediante formación y experiencia.

Destreza: Grado de eficiencia y conocimientos para ejecutar una tarea

Un sistema organizacional gestionado por competencias:

1. Posibilita la definición del perfil profesional y competencial que favorece a la productividad, porque se orienta a los resultados.
2. Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo.
3. Identifica los puntos débiles, tanto a nivel organizativo como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados.
4. Permite la evaluación del desempeño que se realiza sobre la base de los objetivos medibles y cuantificables con posibilidad de observación directa.
5. Aumenta la productividad y optimización de resultados. Su objetivo es la búsqueda de la ventaja competitiva.
6. Concientiza a los equipos a que asuman la corresponsabilidad de su propio desarrollo. La responsabilidad de la formación es de los trabajadores. Tornándose un proceso de ganar-ganar (tanto empresa, como trabajador), desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Las competencias en los puestos en nuestra organización

Existen dos tipos de competencias:

• **Competencias Genéricas Clave.**

Aquellas que son tan relevantes para la empresa que **todo su personal las debe poseer y desarrollar**. Estas competencias han de estar en todos los trabajadores de la empresa por que son las que sirven para lograr los objetivos de las empresas.

• **Competencias Específicas.**

Aquellas que son de cada uno y están basadas en el puesto de trabajo o rol que representan cada uno de ellos. Estas consiguen ofrecer distintos perfiles de trabajador y tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Así mismo los puestos es en el Laboratorio de Análisis de Medicamentos, pueden clasificarse de acuerdo al tipo de funciones que desarrollan. En este sentido se dividen en:

Funciones de tipo staff: se refieren a todas aquellas que no requieren de un conocimiento específico no especializado para su realización, son repetitivas y mecánicas.

Funciones de tipo Asistencial: son todas las funciones de apoyo a cargos de mas alto nivel, requieren un conocimiento más especializado que las de staff, mas no es necesario que sean desarrolladas por un profesional. Tienen un alto grado de repetitividad.

Funciones de tipo Analista: son funciones complejas, que necesitan conocimientos especializados para su relación, requieren más tiempo que las otras y adicionalmente tienen poco grado de repetitividad; involucran la creatividad y resolución de problemas, lo que implica cierto grado de autonomía.

Funciones de tipo Mandos Intermedios: son funciones de nivel medio que necesitan conocimientos especializados y desarrollo de varias disciplinas, requieren mayor tiempo que las otras y están en proceso de desarrollo de tipo gerencial; involucran la resolución de problemas, autonomía, organización y liderazgo.

Funciones de tipo Gerencial: son funciones de alto nivel dentro de la organización, requiere de conocimientos muy especializados de varias disciplinas, dominio del funcionamiento de la entidad, planeación y organización, así como fuerte liderazgo para el logro de los objetivos propuestos.

Funciones de tipo Directivo: Este grupo contiene las funciones para aquellas personas con mayor nivel y poder dentro de la organización y que suelen dirigir a los demás. Requieren de todas las funciones de tipo gerencial y adicionalmente de visión y dirección del negocio.

RESUMEN

En la empresa se basará el desarrollo de cada colaborador en 4 Competencias Genéricas, 5 competencias específicas funcionales y las competencias específicas que sean necesarias para desarrollar su puesto.

Para cada colaborador:



Cada una de estas competencias podrá distinguirse a través de 4 niveles de desarrollo de la competencia:

Niveles de competencias

A: Alto o desempeño superior

B: Bueno, por encima del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido. No indica una subvaloración de la competencia

D: Insatisfactorio o “grado mínimo”

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

2.1 CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

Catálogo de Competencias en el Laboratorio de Análisis de Medicamentos

• *Competencias Genérica Clave.*

Cumplimiento del Código de Conducta

Orientación y Cumplimiento de Resultados

Calidad en el trabajo

Colaboración y trabajo en equipo

Catálogo de Competencias en el Laboratorio de Análisis de Medicamentos

• *Competencias Genérica Especificas funcionales.*

Funciones de tipo Staff; Puestos: Staff de todas las áreas

- 1. Capacidad de aprender**
- 2. Dinamismo - Energía**
- 3. Responsabilidad**
- 4. Iniciativa – Autonomía**
- 5. Adaptabilidad - flexibilidad**

Funciones de tipo Asistencial; Puestos: Asistente de todas las áreas

- 1. Capacidad y disposición de aprender**
- 2. Dinamismo - Energía**
- 3. Pensamiento analítico**
- 4. Iniciativa – Autonomía**
- 5. Búsqueda de información**

Funciones de tipo Analista; Puestos: Analistas de todas las áreas

- 1. Capacidad y disposición para aprender**
- 2. Pensamiento analítico**
- 3. Dinamismo y energía**
- 4. Tolerancia a la presión**
- 5. Iniciativa - Autonomía**

Catálogo de Competencias en el Laboratorio de Análisis de Medicamentos

• *Competencias Específicas* .

Funciones de tipo Mandos Intermedios; Puestos:

Lider y supervisor de todas las áreas.

- 1. Liderazgo**
- 2. Modalidades de contacto (Comunicación)**
- 3. Empowerment**
- 4. Tolerancia a la presión**
- 5. Negociación**

Funciones de tipo Gerencial;

Puestos: Jefaturas y Gerencias de todas las áreas

- 1. Desarrollo y Dirección del equipo**
- 2. Liderazgo Gerencial**
- 3. Modalidades de contacto (Comunicación)**
- 4. Empowerment**
- 5. Negociación**

Funciones de tipo Directivo;

Puestos: Dirección Técnica, dirección General

- 1. Desarrollo y Dirección del equipo**
- 2. Relaciones públicas**
- 3. Conocimiento de la industria y el mercado**
- 4. Visión y cultura empresarial**
- 5. Pensamiento estratégico**

2.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Genéricas Clave **Definición de las Competencias**

Definición de las competencias

Cumplimiento del Código de Conducta

Definición: Se entiende por cumplimiento al código de conducta el llevar a cabo las actividades de forma ética según el código, la ley y las normas según la definición que de cada concepto se ofrece en el documento Código de conducta y ética empresarial del Laboratorio de Análisis de Medicamentos.

A: Cumple, promueve y desarrolla los principios de ética, conducta y actividades del Código de conducta. Adicionalmente trabaja para integrar, capacitar y fomentar en la gente a su alrededor. Participa y trabaja en actividades para fomentar la práctica y el desarrollo ya sea en la gente, el gremio y/o sociedad alrededor.

B: Cumple con los principios de ética y conducta y además los promueve entre las personas a su alrededor. Supera a lo que se espera a su nivel.

C: Cumple con los principios, conductas y actividades del Código de acuerdo con lo esperado.

D: No cumple con alguno de los conceptos, conductas y actividades del Código o se violó alguna actividad de ética, norma o conducta que afecta a la organización

Definición de las competencias

Orientación y Cumplimiento de Resultados

Definición: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir los objetivos o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y mantenimiento altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.

C: Cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

Definición de las competencias

Calidad en el trabajo

Definición: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica conocer y aplicar las mejores soluciones, mejores métodos, procedimientos más adecuados, prácticas recomendables para las actividades que desarrolla. Es la documentación adecuada de acuerdo a sus actividades, siguiendo sistemáticamente las pautas establecidas, reconocidas y aceptadas por la empresa dentro de su Manual de Buenas prácticas.

A: Cumple y aporta a la organización con las prácticas, pautas y documentación de sus actividades. Adicionalmente comparte su conocimiento y experiencia para el desarrollo de la gente a su alrededor.

B: Además de cumplir con las prácticas, pautas y documentación de sus actividades busca y aporta para mejorar dichas prácticas en la organización. Supera a lo que se espera para su nivel.

C: Cumple adecuadamente con las prácticas, pautas y documentación de sus actividades establecidos de acuerdo con lo esperado.

D: No siempre cumple con las prácticas, pautas y documentación de sus actividades establecidos por sus superiores o la organización.

Definición de las competencias

Colaboración y trabajo en equipo

Definición: Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, con actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un equipo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

A: Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten. Comparte información

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Especificas Funcionales

Definición de las Competencias

Competencias Tipo Staff (Soporte)

1. **Capacidad de aprender**
2. **Dinamismo - Energía**
3. **Responsabilidad**
4. **Iniciativa – Autonomía**
5. **Adaptabilidad - flexibilidad**

Competencias Funcionales

Tipo: STAFF (Soporte)

Definición de las competencias

Capacidad y disposición para aprender

Definición: Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar al realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre esta sobre el promedio.

B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Competencias Funcionales

Tipo: STAFF (Soporte)

Definición de las competencias

Dinamismo - Energía

Definición: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo los que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Competencias Funcionales

Tipo: STAFF (Soporte)

Definición de las competencias

Responsabilidad

Definición: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan por cumplir los compromisos que adquieren, asumir las posibles consecuencias de sus actos y esforzarse siempre por aportar algo más a su trabajo.

A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B: Cumple con los plazos establecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.

D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Competencias Funcionales

Tipo: STAFF (Soporte)

Definición de las competencias

Iniciativa - Autonomía

Definición: Está es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

A: Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.

B: Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.

C: Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.

D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

Competencias Funcionales

Tipo: STAFF (Soporte)

Definición de las competencias

Adaptabilidad - flexibilidad

Definición: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse en distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente a su accionar.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Especificas Funcionales

Definición de las Competencias

Competencias Tipo Asistencial

1. Capacidad y disposición de aprender
2. Dinamismo - Energía
3. Pensamiento analítico
4. Iniciativa – Autonomía
5. Búsqueda de información

Competencias Funcionales

Tipo: Asistencial

Definición de las competencias

Capacidad y disposición para aprender

Definición: Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar al realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre esta sobre el promedio.

B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Competencias Funcionales

Tipo: Asistencial

Definición de las competencias

Dinamismo - Energía

Definición: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo los que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Competencias Funcionales

Tipo: Asistencial

Definición de las competencias

Pensamiento analítico

Definición: Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o de una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que no componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Competencias Funcionales

Tipo: Asistencial

Definición de las competencias

Iniciativa - Autonomía

Definición: Es la competencia que significa rápida ejecutividad antes las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

A: Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba solucionar.

B: Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.

C: Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.

D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

Competencias Funcionales

Tipo: Asistencial

Definición de las competencias

Búsqueda de información

Definición: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

A: Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.

B: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible para todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

C: Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.

D: Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conoce la situación como a las que directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta fuentes de información adicionales.

Nota: este caso, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Especificas Funcionales

Definición de las Competencias

Competencias Tipo Analista

1. **Capacidad y disposición de aprender**
2. **Dinamismo - Energía**
3. **Pensamiento analítico**
4. **Tolerancia a la presión**
5. **Iniciativa – Autonomía**

Competencias Funcionales

Tipo: Analista

Definición de las competencias

Capacidad y disposición para aprender

Definición: Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Competencias Funcionales

Tipo: Analista

Definición de las competencias

Dinamismo - Energía

Definición: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo los que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Competencias Funcionales

Tipo: Analista

Definición de las competencias

Pensamiento analítico

Definición: Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o de una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que no componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Competencias Funcionales
Tipo: Analista

Definición de las competencias

Tolerancia a la presión

Definición: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionando por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempo o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición y diversidad.

Competencias Funcionales

Tipo: Analista

Definición de las competencias

Iniciativa - Autonomía

Definición: Es la competencia que significa rápida ejecutividad antes las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

A: Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba solucionar.

B: Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.

C: Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.

D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Especificas Funcionales

Definición de las Competencias

Competencias Tipo Mandos Intermedios

1. Liderazgo
2. Modalidades de contacto (Comunicación)
3. Empowerment
4. Tolerancia a la presión
5. Negociación

Competencias Funcionales

Tipo: Mandos Intermedios

Definición de las competencias

Liderazgo

Definición: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveen coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Competencias Funcionales
Tipo: Mandos Intermedios

Definición de las competencias

Modalidades de contacto (Comunicación)

Definición: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.

Competencias Funcionales

Tipo: Mandos Intermedios

Definición de las competencias

Empowerment

Definición: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.

Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

D: Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Competencias Funcionales
Tipo: Mandos Intermedios

Definición de las competencias

Tolerancia a la presión

Definición: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionando por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempo o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición y diversidad.

Competencias Funcionales
Tipo: Mandos Intermedios

Definición de las competencias

Negociación

Definición: Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

A: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de negociación.

B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

C: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.

D: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

*Competencias Especificas
Funcionales*

Definición de las Competencias

Competencias Tipo Gerencial

1. Desarrollo del equipo
2. Liderazgo Gerencial
3. Modalidades de contacto (Comunicación)
4. Empowerment
5. Negociación

Competencias Funcionales

Tipo: Gerencial

Definición de las competencias

Desarrollo del equipo

Definición: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

A: Desarrollar su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Competencias Funcionales

Tipo: Gerencial

Definición de las competencias

Liderazgo Gerencial

Definición: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos.

Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

A: Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que libera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.

B: Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.

C: Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no este prevista de la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

D: Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

Competencias Funcionales

Tipo: Gerencial

Definición de las competencias

Modalidades de contacto (Comunicación)

Definición: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

Competencias Funcionales

Tipo: Gerencial

Definición de las competencias

Empowerment

Definición: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.

Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

D: Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Competencias Funcionales
Tipo: Gerencial

Definición de las competencias

Negociación

Definición: Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

A: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de negociación.

B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

C: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

D: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

*Competencias Especificas
Funcionales*

Definición de las Competencias

Competencias Tipo Directivo

1. Dirección del equipo
2. Desarrollo estratégico de los recursos humanos
3. Conocimiento de la industria y el mercado
4. Visión y cultura corporativa
5. Pensamiento estratégico

Competencias Funcionales

Tipo: Directivo

Definición de las competencias

Dirección del equipo

Definición: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

A: Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores directos. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que estos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

B: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

C: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

D: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

Competencias Funcionales
Tipo: Directivo

Definición de las competencias

Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Definición: Es la capacidad de analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

A: Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tienen un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

B: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.

C: Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

D: Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

Competencias Funcionales

Tipo: Directivo

Definición de las competencias

Conocimiento de la Industria y el mercado

Definición: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

Competencias Funcionales

Tipo: Directivo

Definición de las competencias

Visión y cultura corporativa

Definición: Esta competencia se dirige a la creación, mejoramiento y desarrollo de la cultura corporativa que es el conjunto de filosofías, pensamientos, costumbres y creencias producidos haciendo que se cumpla la visión del directorio dentro un ciclo de trabajo. Esta encaminada a crear y mantener la visión empresarial y eficiencia en sus acciones para incorporar a la estructura de la organización y el logro de resultados consistentes. Ejecuta las decisiones del directorio y mantiene la cohesión y dirección de la empresa en función de la visión impuesta por el Consejo de administración.

A: Logra que la cultura organizacional gire sobre una idea y que todos los que laboran en la organización compartan esa idea, se desarrollen en esa base y alcancen los resultados en todo momento. Cumple la función de ejecutar la visión del directorio de manera eficiente, proporcionando información necesaria para la conducción del negocio.

B: Trabaja en desarrollar la cultura organizacional y cumple en la ejecución de las decisiones del directorio de manera consistente en el logro de resultados. La información fluye de manera ágil.

C: Ejecuta acciones para el desarrollo de la cultura organizacional y cumple la función de ejecución de las decisiones del directorio frecuentemente. Participa en el proceso directivo logrando información necesaria para la conducción del negocio.

D: Busca la ejecución de las acciones para el desarrollo de la cultura organizacional y cumple la función de ejecución de las decisiones del directorio frecuentemente. Sin embargo no consigue de manera consistente lograr resultados que permitan la estabilidad de la organización y no logra la fluidez necesaria de la información para la toma decisiones oportuna.

Competencias Funcionales

Tipo: Directivo

Definición de las competencias

Pensamiento estratégico

Definición: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

3ª Parte: PERFILES DE PUESTO

3.1 Definición

Para fines de este proyecto un perfil de puesto es la herramienta necesaria en la empresa para definir las funciones, responsabilidades y formas de trabajar; permitirá y facilitará la evaluación del desempeño de los empleados, y la contratación de la persona más adecuada para el puesto, esto con la intención de mejorar el funcionamiento de la empresa, así también permitirá el que los empleados conozcan a detalle el trabajo que deben realizar y como realizarlo.

Aspectos importantes para elaborar un perfil de puesto, son:

1. Objetivo del puesto en general

Hace una síntesis de responsabilidad general del puesto. Se formula en tres partes:

¿Qué se hace? (acción), ¿Cómo se hace? (método) y ¿para que se hace? (resultado final esperado).

2. Principales responsabilidades del puesto

Aquí es importante enunciar las diferentes responsabilidades del puesto (no actividades) de forma específica. Para cada responsabilidad mencionada, debe indicar el porcentaje de tiempo que se le debe dedicar a esa función, que se hace (acciones que se lleva a cabo). Como se hace (método) y para que se hace (resultado final esperado).

3. Relaciones del puesto con otras áreas

Este punto debe describir las relaciones más importantes del puesto, desde una perspectiva Cliente- Proveedor, con las áreas organizacionales y con los cuales recibe o proporciona servicios/productos.

4. Habilidades y Actitudes

En este punto se deben enumerar en orden de importancia las habilidades y actitudes que se requieren del candidato para el desarrollo de sus funciones en este puesto en particular.

5. Área de conocimiento

Es importante especificar claramente los conocimientos generales y específicos requeridos para desarrollo de las funciones. En muchos casos, dependiendo del puesto, es recomendable especificar el nivel de conocimiento requerido, si es solo a nivel de comprensión, de aplicación y/o evaluación.

6. Experiencia Laboral

Se indica los puestos o áreas donde es recomendable que el candidato hubiese trabajado antes. Se puede incluir también el nivel jerárquico que sería recomendable que el candidato hubiese tenido.

7. Requisitos Generales del Puesto

Este punto considera los requerimientos específicos para el desarrollo de las funciones del puesto. Incluye información general como género, edad, si en el puesto se requiere viajar o no, otros conocimientos como idioma, esfuerzo físico etc.

6.5 Presentación y aplicación del proyecto:

En esta parte del trabajo se pone a prueba la reacción del personal y como se indica en el análisis FODA su resistencia al cambio, ya que el contenido del material se les hace muy extenso, y como en todo nuevo proyecto existen opiniones negativas y positivas, la extensión del tema fue una negativa pero en lo general fue la más mencionada, aparte de que existen muchas jerarquías, pero esta parte se cubrirá en un plazo más largo, ya que por el momento el objetivo es la organización.

El proyecto se presentó ante la empresa que cuenta con 40 empleados, y la gráfica de la figura No.4 indica los resultados mediante un encuesta que se realizó a manera de votación, preguntando al final de la presentación su opinión respecto al Manual Organizacional de la empresa, 20 (50 %) opinaron que era muy extenso y que por esta razón no funcionará, 12 (30 %) personas no opinaron y 8 personas piensan que se empezar a trabajar en este proyecto con resultados positivos.



7. CONCLUSIONES

El proyecto consiste en la elaboración de un análisis FODA, que nos permitió identificar las debilidades y las posibilidades de convertirlas en fortalezas, una parte importante fue el personal, que al definir su puesto en el que se le permita desarrollar sus habilidades (competencias), se espera resulte gratificante para todos, al sentir que su trabajo fluye y tiene resultados en mejores tiempos de entrega, también mejorar la cordialidad en el ambiente, las competencias son importantes para mantener esa armonía.

El proyecto también consiste en un Manual Organizacional elaborado con las necesidades de la empresa, mismo que debe estar al alcance de todo el personal para consultarlo y llevarlo a cabo, ya que en él se establece una nueva estructura en el organigrama en el que se incluyen las gerencias esto con la intención de establecer un nuevo nivel jerárquico que resulte una motivación para quienes estén en posibilidades de subir de nivel cumpliendo con las competencias que se establecen en el Manual, también se desarrolla cada una de las competencias a nivel general y específico de cada nivel en la organización.

Conocer la organización de la empresa, conocer las actividades y la forma en que se realizan, permite una mejor concentración en hacerlo bien, mejora el flujo del proceso y la armonía tanto en las actividades como en el ambiente laboral, que es una parte importante en una empresa, fortalecer sus Recursos Humanos. Con este proyecto la empresa cumple con lo indicado en la NOM-059-SSA1-2013, en los apartados 7.1.10 El personal debe conocer y comprender claramente sus responsabilidades y funciones, así como principios de las BPF vigentes que le apliquen, 7.1.11 Deben establecerse por escrito el perfil, descripción y responsabilidades de cada puesto y ser congruentes a las operaciones y a la aplicación de las BPF 7.1.12 Debe existir un sistema de selección, capacitación, evaluación y calificación, que garantice que el personal cuenta con la formación académica, conocimientos y experiencia necesarios para que desempeñen sus funciones y responsabilidades de acuerdo a lo previsto en el perfil.

Hoy en día es parte fundamental de las empresas contar con una organización más sólida respecto a los recursos humanos, no solo por el cumplimiento de la normatividad ya que como lo menciono anteriormente, en todos los documentos oficiales de la industria farmacéutica lo indican.

Este Manual se presentó y se aplica en el Laboratorio de Análisis de medicamentos en medida de los recursos posibles de la empresa, con la intención que en el futuro se cumplan con todos los rubros establecidos en el organigrama y en general en el Manual.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Bitácora Farmacéutica "La Industria Farmacéutica en México" [Internet]. México: KPMG; 2008-2013 [Consultado 2013-08-01 12:30 hrs]. Programa de Industrias. Disponible en: <http://bitacorafarmaceutica.files.wordpress.com/2008/08/la-industria-farmaceutica-en-mexico.pdf>
2. COFEPRIS. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE TERCEROS AUTORIZADOS [Internet]. México: COFEPRIS; [Consultado 2013-07-01]. Disponible en: https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.cofepris.gob.mx%2FTyS%2FDocuments%2FTercerosAutorizados%2Finfota070512.pdf&ei=XQmsUavzAZC40AG32YCwBw&usq=AFQjCNFCn0F4pt1_HpUa4BGilp38DrCgHg&sig2=9PYPZSY1ph0YpAbqw1zwCw&bvm=bv.47244034,d.dmQ
3. Golhaber, Gerald M. 1984. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 1ª. Edición. México: Editorial DIANA
4. Campos Villegas, María Cristina. 2007. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL. Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá Colombia: Editorial ECOE.
5. Pariente, F. José Luis. 1998. Teoría de las organizaciones.- Desarrollo Organizacional. [Internet]. México; [Consultado 2013-07-01 14:20 hrs]. Disponible en: http://www.ucapanama.org/ovaso/desarrollo_organizacional.pdf
6. Beckhard, Richard. 1973. Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos. México. Fondo Educativo Interamericano,
7. Bennis, Warren G. Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, 1973
8. Coffey, Athos y Reynolds: Behavior in Organizations. Prentice-Hall.
9. Luis Ferrer Pérez: *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas, 1976, Págs. 19-20
10. Edgar F. Huse. 1975. *Organization Development and Change*, West Publishing Co. Pág. 79.
11. Gestión por competencias- Formación Humana. [Internet]. México: Ernst and Young Consultores; 2008 [Consultado 2013-08-01 21:30 hrs]. Disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
12. Robbins Stephen P. 2004. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial. Pearson, México.
13. Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK), 2004 3ª. Edición, EEUU.

14. Alles, Martha. 2002. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires Argentina. Editorial Granica.
15. Hill Charles W. Jones Gareth R. 2005. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. 6ª. Edición. México Editorial McGraw Hill. Pág. 39 – 47
16. Bateman, Thomas S. SNELL, Scott A. Administración una ventaja competitiva. 4ª. Edición, México. Editorial McGraw Hill, 2004. Pág. 356- 357.
17. NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-059-SSA1-2013, Buenas Prácticas de Fabricación de Medicamentos.
18. Bateman, Thomas S. SNELL, 2005. Administración Un Nuevo panorama competitivo, 6ª. Edición, Editorial McGraw Hill, México. Pág. 14 - 16.
19. Shermerhorn John R, HUNT Jame G, OSBORN Richard N. 2004. Comportamiento Organizacional, Editorial Limusa Wiley, México DF.
20. Ramírez Rojas José Luis. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Ciencia Adva.IIESCA. [Internet]. 2009 [Consultado 2013-10-01 21:30 hrs]; 2009-2: Pág. 54-57. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
21. Jame R. Evans, William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad (Servicio al cliente). 7ª. Edición. EEUU: Editorial CENGAGE learning; 2008
22. Garzón Castrillón Manuel Alonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. 1ª. Edición. Argentina: Editorial. U. del Rosario; 2005
23. Comisión Interinstitucional de Buenas Prácticas de Fabricación; 2006. Guías CIPAM. Manual de Calidad para la Industria Químico-Farmacéutica Monografía Técnica No.26.- IV ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD (Organización del establecimiento). México. Pág. 18-19
24. Boland Lucrecia, Carro Fernanda, Stancatti María de Jesús, Gismano Yanina, Banchieri Lucía. Funciones de la Administración. [Internet]. 1ª. Edición. Bahía Blanca. Argentina 2007: Editorial de la Universidad Nacional del Sur; 2007. [Consultado 2013-07-01 12:25 hrs] Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=2NMedAshxncC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>