
Herramientas para identificar los riesgos de diseño de las competencias para las comercializadoras de medicamentos

Tools to identify the risks the design of the competencies for the marketers of medications

MSc. Ana Victoria Nápoles-Villa^{1*}

Dr.C. Clara Marrero-Fornaris²

¹ Empresa Comercializadora de Medicamentos UEB de Holguín. Holguín, Cuba.

² Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

*Autor para la correspondencia (email): ana@hol.emcomed.cu

RESUMEN

Fundamento: la gestión por competencias en las organizaciones adquiere un carácter estructural vinculado a resultados, enmarcados en diferentes procesos, lo que constituye una alternativa para la mejora del rendimiento de los recursos humanos de las empresas de medicamentos que aspiran alcanzar servicios de excelencia.

Objetivo: diseñar herramientas para identificar los riesgos en el diseño de las competencias de los recursos humanos que laboran en empresas de medicamentos.

Desarrollo: se realizó un estudio por un grupo de expertos en recursos humanos, que partió de las valoraciones de las estrategias, objetivos, valores, misiones y políticas que deben manifestarse en la implementación de la gestión por competencias, se aplicaron técnicas como la tormenta de ideas, entrevistas a directivos de la empresa de medicamentos, método de experto y el análisis modal de fallos y sus efectos, se obtuvo el diseño de un algoritmo para la detención de fallos en el proceso de identificación de las competencias y los instrumentos para el análisis cualitativo y cuantitativo de los fallos de diseños.

Conclusiones: es de gran significación el diseño de las herramientas para la detección y la reducción de los riesgos en el diseño de los perfiles de competencias.

DeCS: COMERCIALIZACIÓN DE MEDICAMENTOS; RIESGOS; COMPETENCIA PROFESIONAL; REVISIÓN POR EXPERTOS; RECURSOS HUMANOS.

ABSTRACT

Background: management by competencies in organizations acquires a structural character linked to results, framed in different processes, which constitutes an alternative for improving the performance of human resources of drug companies that aspire to achieve excellent services.

Objective: to design tools to identify the risks in the design of the competences of the human resources that work in medicine companies.

Development: a study was carried out by a group of experts in human resources, which started from the valuations of the strategies, objectives, values, missions and policies that should be manifested in the implementation of the management by competencies, techniques such as the storm of ideas, interviews with executives of the drug company, expert method and the modal analysis of failures and their effects, the design of an algorithm was obtained for the arrest of failures in the process of identification of the competences and the instruments for the analysis qualitative and quantitative design failures.

Conclusions: the design of tools for the detection and reduction of risks in the design of competency profiles is of great significance.

DeCS: PHARMACEUTICAL TRADE; RISKS; PROFESSIONAL COMPETENCE; REVIEW BY EXPERTS; HUMAN RESOURCES.

Recibido: 12/11/2018

Aprobado: 12/03/2019

Ronda: 1

INTRODUCCIÓN

Hoy se presta gran interés al desarrollo y al reconocimiento de los valores que incorporan las personas a la concesión de los objetivos estratégicos de las organizaciones, a partir del conjunto de comportamientos, habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo. ⁽¹⁾ Este movimiento unido a los grandes cambios que se operan de forma globalizada y al desarrollo de las ciencias y las tecnologías, impactan en el necesario desarrollo de la esfera laboral, lo que provoca cambios en los métodos y enfoques que revolucionan el campo de la gestión de los recursos humanos. ⁽²⁾

Como parte de esta dinámica, hoy se requieren incorporar nuevas estrategias y herramientas que permitan estudiar el comportamiento de los riesgos en la gestión por competencias, para que se garantice una fuerza laboral competitiva con: conocimientos, habilidades, valores y destrezas que les permita una mayor estabilidad en el mercado.

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos de una forma integral, de una manera más efectiva en la organización. ^(3,4)

Por medio de la gestión por competencias, que pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- 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 cambiante.

La gestión de competencias nace en el campo de la psicología organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar un desempeño laboral exitoso; por sus características hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de los recursos humanos, sin eludir la complicación que se genera en su gestión, cuando interactúan con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar.

Esta gestión requiere de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que establezca la verdadera relación entre una organización y sus empleados, en función de que esta sea consciente y apunten a la contribución de cada empleado a la generación de valor de la organización. ⁽⁵⁾

Si se divide la composición del constructo para su estudio, se constata que la gestión provee acciones para el logro de los objetivos y las competencias permiten la obtención de los atributos de idoneidad del recurso humano para obtener y ejercer un empleo, con la capacidad y la habilidad que genera mejores desempeños. ^(6,7)

Es por ello que la gestión por competencias se convierte en una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, al impulsar el nivel de excelencia de las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, lo que garantiza el desarrollo y la administración del potencial de las personas, respecto a lo que saben y podrían hacer. ⁽⁸⁾

De lo anterior, se deriva la significación y la necesidad de concebir la concepción de los riesgos en la gestión por competencias, desde el diseño de los perfiles de competencias, para establecer estrategias de reducción de fallos en el diseño, lo que favorece el alcance de mejoras en los requerimientos humanos, expresados en: requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales; que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones, en la implementación de los instrumentos y los recursos técnicos, que se operacionalizan en los procesos, de forma tal que aseguren la gestión de recursos humanos competentes, como resultado de la gestión de riesgos en el evolución de la identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo, control y comunicación de los riesgos, con la finalidad no solo de eliminarlos, reducirlos, preverlos y controlar las consecuencias que puede traer consigo su ocurrencia, sino también de explotar las oportunidades de beneficios que ofrecen. ⁽⁹⁾

El objetivo del trabajo es diseñar herramientas para identificar los riesgos en el diseño de las competencias de los recursos humanos que laboran en empresas de medicamentos.

DESARROLLO

Para alcanzar el diseño de las herramientas para identificar, analizar y reducir los riesgos en el perfil de competencias se utilizaron un conjunto de técnicas como: entrevistas, observaciones, revisión documental, método de expertos, tormenta de ideas, análisis preliminar del riesgo, observación de los procesos y actividades, análisis de causa y efecto, trabajo en equipo, análisis de escenario y el análisis modal de fallos y sus efectos. Estos métodos fueron utilizados tanto en el diseño del algoritmo para el análisis de los riesgos, como para accionar en la reducción de los errores de diseño que pueden producir un impacto negativo en los resultados de la gestión de competencias, en cuanto al beneficio o contribución de las competencias en su relación directa con los elementos estratégicos, tácticos y operativos que inciden sobre el desempeño del proceso de distribución de los medicamentos y de los recursos humanos que intervienen en sus resultados.

El método análisis modal de fallos y sus efectos, se despliega con la participación de los especialistas del proceso de gestión de los recursos humanos de la comercializadora de medicamentos y con especialistas externos con elevados conocimientos en esta temática.

Para la estimación de los riesgos, los expertos que conformaron el grupo AMFE actúan sobre la lógica de los pasos siguientes:

1. Asignan un valor desde 1 a 3 en función de la correspondencia de los elementos estratégicos (misión, visión y objetivos) con cada competencia, siguiendo la relación siguiente:
 - Baja relación (valor 1)
 - Media relación (valor 2)
 - Alta relación (valor 3).
2. Debaten los criterios de frecuencias, en cuanto a la ocurrencia de las fallas, el impacto y el nivel de detención.
3. Para las competencias de los cargos, estiman la correspondencia del diseño propuesto con el cumplimiento de las funciones y tareas significativas (factor X); en función del cumplimiento de los factores (Y, Z); Factor Y: conocimientos, destrezas, aptitudes, manejo de instrumentos y herramientas y Factor Z: rasgos de la personalidad, actitudes y valores, según corresponda la unidad de competencias analizada, información que se obtendrá de la (Tabla 1).
4. Analizan en qué medida (Y, Z) tienden a X, según el algoritmo que se representa en la (Figura 1). Y evalúan la correspondencia de las actitudes internas (Z) que garantizan las acciones, que movilizan a su vez el cumplimiento de las funciones y tareas de los cargos (X), con la materialización de los atributos (Y).
5. Obtienen consenso, sobre las fallas en el diseño de las competencias organizacionales de proceso y de los cargos, para proponer las correcciones.
6. Listan los errores y realizar el análisis de las causas y los efectos de cada fallo.
7. Proponen las correcciones que deben ser registradas, para próximos ciclos de mantenimiento a las competencias identificadas y para los cambios que se produzcan en el entorno, ya sean tecnológicos, estructurales o por el surgimiento de nuevos cargos en las comercializadoras de medicamentos.

8. Registran las desviaciones y las discuten ante el comité de competencias, se exponen las causas, las acciones preventivas y los riesgos a reducir para posteriores diseños.

Tabla 1. Evaluación de los elementos que tributan a la identificación de riesgos en el diseño de las competencias

Competencias Organizacionales												
Competencia i												
Grupo AMFE	Misión			Visión			Objetivos			Carácter distintivo		
Experto 1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Experto 2												
Experto n												
Competencias de procesos												
Competencia i del Proceso j												
Grupo AMFE	Misión del proceso			Objetivos			Responde a las características					
Experto 2		1	2	3		1	2	3		1	2	3
Experto n												
Competencias de los cargos												
Competencia i del Cargo k												
Grupo AMFE	Misión			Visión			Objetivos			Carácter distintivo		
Experto 1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Experto 2												
Experto n												

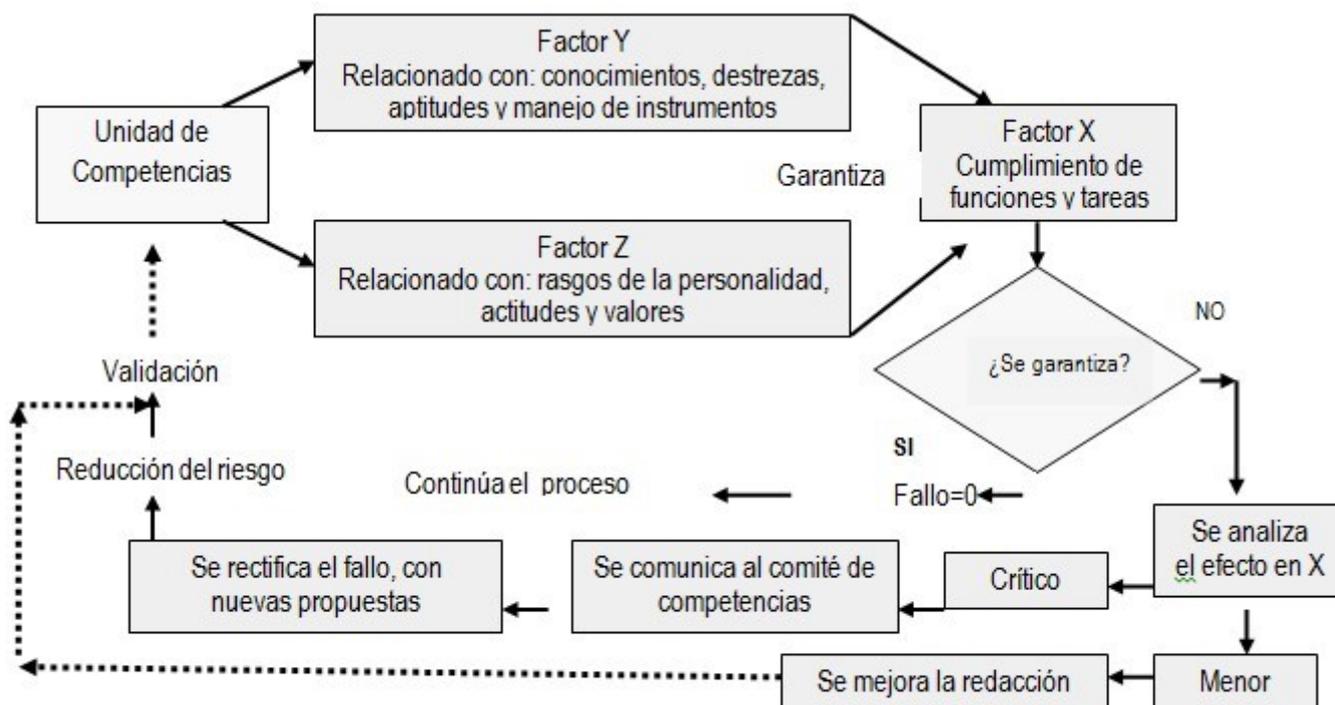


Figura 1. Algoritmo para detectar y reducir las fallas en el diseño de las competencias.

La identificación de las fallas, constituirá el patrón de validación de las competencias inicialmente propuestas. Al finalizar este proceso se conforma el manual de competencias, que se presentará a la alta dirección, para su reconocimiento formal por el director de las comercializadoras de medicamentos de conjunto con los jefes de procesos, acción legal para que las mismas sean registradas y firmadas de manera oficial.

En la aplicación del método análisis modal de fallos y sus efectos (AMFE) al diseño de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos, se utilizaron las técnicas: observación de procesos y actividades, análisis preliminar de los riesgos, análisis de causas y efectos; se analizaron los indicadores de las competencias; la existencia del fallo, se tuvo en cuenta los requerimientos contenidos según la tabla 1.

El equipo de trabajo cuantificó el nivel de aparición (A), la gravedad (G) y la detección del riesgo (D), y obtuvo el Nivel de Prioridad del Riesgo (NPR); sus resultados se muestran (Tabla 2).

Tabla 2. Información cuantitativa de la evaluación de fallos en el diseño de las competencias

Valores	Nivel de aparición del riesgo				Gravedad del riesgo		Nivel de detención del riesgo	
10	Frecuente				Catastrófico		No hay mecanismo de control	
7	Ocasional				Moderado		Mecanismos de control poco efectivo	
4	Poco frecuente				Bajo		Mecanismos de control de efectividad moderada	
1	Remoto				No se percibe		Existen métodos para su detención	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES								
Competencias propuesta Inicialmente	A	G	D	NPR	Nivel de Riesgo NR	Equivalencia (Eq) de las propuesta con los elementos estratégicos		Competencias Aceptadas
1	4	4	4	64	Bajo			1
2	4	4	4	64	Bajo	NR Bajo --- Eq 66,8%		2
3	10	10	4	400	Alto	NR Media -- Eq 16,6%		4
4	4	4	7	112	Media	NR Alto -- Eq 16,6%		5
5	4	4	4	64	Bajo			6
6	4	4	4	64	Bajo			Se detectan fallas de diseño en un 16,6%
COMPETENCIAS DE PROCESOS								
Competencias propuesta Inicialmente	A	G	D	NPR	NR	Equivalencia (Eq) de las propuesta con los elementos estratégicos propuestos		Competencias Aceptadas
Proceso de la Dirección								
1	4	4	4	64	Bajo			1
2	4	4	4	64	Bajo			2
3	4	4	4	64	Bajo			3
4	4	4	4	64	Bajo	NR Bajo --- 91,6 %		4
5	4	4	4	64	Bajo	NR Media -- 0,83 %		5
6	4	4	4	64	Bajo			6
7	4	4	7	112	Medio			7
8	4	4	4	64	Bajo			8
9	4	4	4	64	Bajo			9
10	4	4	4	64	Bajo			10
11	4	4	4	64	Bajo			11
12	4	4	4	64	Bajo			12
Procesos: Comercial, Operaciones, Contable financiero, Capital humano, Transportación, Provisión de recursos y Seguridad y protección								
La totalidad de las propuestas	1	1	4	4	Bajo	Bajo --- 100 %		No se detectan fallas de diseño
COMPETENCIAS DE LOS CARGOS								
Cargo: "Especialista C en Gestión de la Calidad"								
7 unidades (Competencias técnicas)								
Fallas en la propuesta Inicial	A	G	D	NPR	NR	Equivalencia (Eq) de las propuesta con los elementos propuestos (Factor Y, Z, X)		Observaciones
Competencia1	10	10	7	700	Alto	Falla el factor X		Se propone rediseño de la unidad de competencias
Competencia 7	10	7	7	490	Alto	Falla el factor X		Se propone rediseño de la unidad de competencias
Cargo: "Manipulador Despachador A en Almacenes de Medicamentos"								
6 unidades (Competencias de eficiencia personal)								
Omisión de Unidad de competencias	10	10	4	400	Alto	Falla el factor Y		Se propone su inclusión

En las competencias organizacionales, el equipo de trabajo constató que el 66,8 % presentaban una equivalencia alta, el 16,6 % media y el 16,6 % baja. De seis competencias organizacionales propuestas, cinco resultaron válidas, por presentar un Nivel de Riesgo bajo (NR).

En las de proceso, el 100 % de las competencias, resultaron tener una relación alta con los objetivos de cada proceso, así como con la misión y la visión. En el proceso de la dirección se detectó un fallo, que según el análisis del algoritmo de detención y reducción de los riesgos, se clasificó como un riesgo de efecto menor, en cuanto al nivel de comprensión, que conllevó a la mejora de su redacción.

La equivalencia con los elementos propuesto fue del 91,6 % con NR medio; en los procesos: comercial, operaciones, contable financiero, capital humano, transportación, provisión de recursos y seguridad y protección no se detectaron fallas de diseño con NR muy bajos, por lo que se aceptan todas las propuestas.

En las competencias de los cargos se analizó la correspondencia del diseño con los factores (x, y, z), donde se evaluó la garantía en el cumplimiento de la misión de los cargos y del cumplimiento de los objetivos de cada proceso contenidos en los cargos.

Análisis que arrojó que de 45 cargos, solo dos presentaron fallas perceptibles en su diseño, con niveles de riesgos altos (NR-700-490 y 400), respecto a la totalidad de competencias diseñadas, con un bajo por ciento (6,6 %) de afectación en lo cuantitativo, el efecto de estos fallos en lo cualitativo se resume (Tabla 3).

Tabla 3. Análisis cualitativo de las fallas en el diseño de las competencias, que manifiestan el riesgo en los procesos que se gestionan por competencias

FALLAS EN EL RESULTADO DEL PROCESO DE DISEÑO DE COMPETENCIAS	EFFECTOS QUE PUEDE PRODUCIR LA FALLA
ORGANIZACIONALES	EFFECTO EN LAS ORGANIZACIONALES
La competencia Capacidad para el control de los procesos que se listó inicialmente dentro de las competencias organizacionales está representada en un grupo de perfiles por su importancia, pero no es de las que distingue a esta organización.	No transmite una cualidad que distingue a la organización de otras, tanto a los clientes como proveedores y demás partes interesadas. Acción: se reconoce su significación, pero no se listan como competencias organizacionales
PROCESOS	EFFECTO EN LAS DE PROCESO
Proceso: gestión de la dirección Las competencias: Negociación y Capacidad para la protección de la seguridad y salud de los trabajadores se suprimen, no porque no estén representadas en determinado orden dentro del proceso, sino que no constituyen la esencia en las transformaciones que ocurren en este proceso.	Confusión en lo que significa el término competencia de proceso. Acción: se organizan acciones de capacitación en función de las características de las competencias de procesos
CARGOS	EFFECTO EN LOS CARGOS
El contenido de las competencias técnicas profesionales (1) del perfil de competencias del cargo "Especialista C en Gestión de la Calidad", está enmarcado al desarrollo de capacidades en relación con la calidad de los medicamentos, omitiendo en estas las relacionadas con la gestión de los sistemas (factor X). En este cargo, se refleja el desarrollo de capacidades en función de que se garantice la sostenibilidad en la gestión ambiental por parte del especialista de calidad. La unidad de competencia que se recoge en este perfil para garantizar el cuidado del medio ambiente está al mismo nivel de los perfiles del resto de los cargos (factor X).	1 a- Los Especialistas de calidad que trabajan directamente con la calidad del producto, no desarrollan capacidades que les permita contribuir a la implementación y perfeccionamiento del sistema de gestión de la Calidad. 1 b- Los Especialistas cuya función está relacionada con el sistema de gestión no tienen elementos de competencias que permitan medir su desempeño. 1 c- Enmarca el trabajo hacia la especialización, frenando la dinámica que propulsa el enfoque de gestión por competencias 2-Se puede afectar el desarrollo de las competencias en relación a la gestión ambiental del especialista de calidad, que por sus funciones debe de poseer un nivel de competencia superior al resto de los trabajadores. Acción: Rediseñar las competencias del Especialista de Calidad en función del factor X(cumplimiento de las funciones y tareas significativas)
En el perfil de competencia del cargo "Manipulador Despachador A en Almacenes de Medicamentos" se omite la unidad de competencia "Operatividad", dentro de la competencia 6: competencias de eficiencia personal (factor Y)	Esta omisión afecta la misión del cargo, pues no solo se requiere que los medicamentos lleguen a los clientes con la calidad y la cantidad prevista, sino que se requiere que lleguen en el plazo pactado en el contrato; de ahí que si no se es operativo se pone en peligro efectividad del proceso. Acción: Incluir esta competencia en el perfil del Manipulador Despachador A en Almacenes de Medicamentos.

El grupo de trabajo, obtuvo consenso en la evaluación de las causas que provocaron estas fallas, al detectarse inobservancia en cuanto a la interpretación de algunos requisitos que fueron omitidos y deficiencias en la redacción de las unidades de competencias. En ambos cargos se rediseñaron las competencias. Estas fallas fueron tratadas en la medida que se comprendió el efecto de las mismas en la gestión de los recursos humanos, se registraron estas desviaciones para su corrección, lo que tributó a un proceso de reflexión y de aprendizaje para los miembros del comité de competencias, acciones que tributaron a la reducción de los riesgos en el diseño de las competencias.

Como resultado se obtiene lo siguiente:

1. Se emitió el listado oficial de las competencias, que fueron corregidas por el grupo de trabajo, paso que constituyó un patrón de validación de las competencias propuestas de manera inicial.
2. Se conformó el manual de competencias con las organizacionales, las de proceso y las de los cargos.
3. Se presentó el listado de las competencias a la alta dirección para su validación formal.
4. Se informa su contenido a los trabajadores.

CONCLUSIONES

Las herramientas propuestas para la identificación de los riesgos durante el diseño de las competencias, permiten el despliegue de acciones que contrarrestan el impacto de los fallos en la gestión por competencias de las comercializadoras de medicamentos.

La técnica análisis modal de fallos y efectos constituye una herramienta muy aplicable para la identificación del riesgo, las consecuencias, la probabilidad, el nivel y la evaluación del impacto de los fallos, sobre los que se deben actuar para incidir en su reducción.

El proceso de reducción de los riesgos de diseño de las competencias juega un papel significativo dentro de la gestión de los procesos, pues permite el manejo de las incertidumbres que ocurren en las interacciones que se dan entre las unidades de competencias, por lo que constituye una herramienta para los directivos, en función de minimizar las afectaciones en el cumplimiento de metas y objetivos y en la generación de valores que se debe de obtener a partir de una gestión por competencia eficaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Cuesta A. Compromiso y gestión humana en la empresa. Univ Psycholog. 2016;15(2);287-300.
2. Alles M. Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer. Buenos Aires: Ediciones Granica;2018.
3. Paredes H. La Gestión del Talento Humano por Competencias [Internet]. Perú: infocapitalhumano; 2018 [citado 10 Abr 2019]. Disponible en: <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>.

4. Alles M. Desempeño por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica; 2018.
5. Cuesta A, Fleitas S, García V, Hernández I, Anchundia A, Mateus L. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Rev Ingen Ind. 2018;34(1):24-35.
6. Ocampo Palacio JG. La gestión por competencias en las organizaciones [Internet]. Colombia: Konrad Lorenz fundación universitaria; 2017 [citado 10 Abr 2019]. Disponible en: <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/presentaci%C3%B3n-webinar-la-gesti%C3%B3n-por-competencias-en-las-organizaciones-1.pdf>
7. Medina A, Vitier A. La gestión de competencias influye en la efectividad organizacional. Apuntes para la reflexión desde la práctica en empresas cubanas. Rev Wimblu. 2016;11(2):59-85.
8. Medina A, Vitier A. El perfil de competencias: comparación de procedimientos para su diseño en el ámbito académico y empresarial cubano. Integ Acad Psicol. 2017;5(15):107-123.
9. Vega L. Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Caso: Hospital General Provincial Vladimir Ilich Lenin [Tesis Maestría]. Holguín: Universidad de Holguín; 2016.