

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA CLÍNICA PAZMIÑO NARVÁEZ**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:
DIANA ELIZABETH PAZMIÑO URIBE**

**DIRECTOR DE TESIS:
ING. FRANCISCO GARZÓN**

QUITO, JUNIO 2012

DEDICATORIA

A mis padres, Piedad y Gustavo, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional que me han brindado toda la vida, son mi ejemplo de superación y lucha para cumplir con mis metas, gracias por todas sus bendiciones.

A mis hermanos Ceci y Byron por ser mi ejemplo a seguir. Y a mi cuñado por estar siempre conmigo ayudándome igual que un hermano.

A mis sobrinitas Pame y Miki, aunque todavía no pueden leer, un día van a aprender y por eso también les dedico mi tesis, gracias por alegrarme con sus locuras.

A mi amigo, mi compañero y novio Jeferson, quien me apoyo y me dio fuerzas para culminar con alegría mi meta profesional, gracias por todo el amor lindo y comprensión.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme soñar y llenar mi vida de bendiciones, regalándome fortaleza para cumplir mis objetivos.

A toda mi familia por sus consejos, ánimos y alegría, contribuyendo a que mi vida sea de felicidad y éxitos.

Al Ing. Francisco Garzón por su acertada dirección, paciencia, generosidad y empeño puesto en la elaboración de la presente tesis. Gracias por compartir conmigo su sabiduría con la que me ha permitido crecer profesionalmente.

A todos mis profesores, por sus conocimientos, enseñanzas y experiencias compartidas durante toda mi carrera como estudiante de la Universidad Central del Ecuador.

Es una gran felicidad para mi poder culminar uno de mis sueños y saber que ésta es la puerta que me abrirá caminos para continuar.

Gracias a todos!!

Diana Elizabeth

Quito, mayo 2012

CPA Doctor

Wellinton Ríos Villafuerte

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

En su despacho.-

Señor Decano:

Por el presente, dejo constancia que la Señorita Diana Elizabeth Pazmiño Uribe con C.C. No. 1720221603, ha realizado su trabajo de investigación para el desarrollo de su tesis profesional: "Implementación de un Sistema de Gestión de Recurso Humanos en la Clínica Pazmiño & Narváez".

La Señorita Diana Elizabeth Pazmiño Uribe puede hacer uso del presente certificado para los fines pertinentes dentro de su proceso de obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas.

Hago propicia la oportunidad para expresar mi alta consideración.

Atentamente,



Eco. Santiago Pazmiño Narváez

DIRECTOR EJECUTIVO



LABORATORIO CLÍNICO
**PAZMIÑO
NARVÁEZ**
GESTIÓN DE CALIDAD

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **DIANA ELIZABETH PAZMIÑO URIBE** en calidad de autora de la tesis realizada sobre Auditoría Financiera como Mecanismo Evaluador del **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CLÍNICA PAZMIÑO NARVÁEZ**, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 25 de junio de 2012

Diana Elizabeth Pazmiño Uribe
C.I. 1720221603
bru_ji_ta_22@hotmail.com

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	3
1.1. Gestión del Talento Humano	3
1.1.1. Concepto de gestión del talento humano	3
1.1.2. Objetivos de la gestión del talento humano	4
1.1.3. Procesos de gestión del talento humano.....	5
1.1.4. Estructura del órgano de gestión del talento humano.....	7
1.2. Gestión del talento humano por competencias.....	8
1.2.1. Definiciones de algunos autores acerca de la gestión del talento humano por competencias	9
1.2.2. Definición de competencias.....	11
1.2.3. Características de las competencias	13
1.2.4. Clasificación de competencias	15
1.2.5. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias	20
1.2.6. Elementos de las competencias	21
1.2.6.1. Saber	21
1.2.6.2. Hacer	21
1.2.6.3. Convivir	22
1.2.6.4. Ser	22
1.2.7. Fundamentos para la implementación de un sistemas de gestión por competencias	24
1.2.8. Proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias	24
1.2.8.1. Definir criterios de desempeño	25
1.2.8.2. Identificar una muestra	25
1.2.8.3. Recoger información	25
1.2.8.4. Análisis de información y definición de las competencias.....	26
1.2.8.5. Validar el modelo de las competencias	27
1.2.8.6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.....	27

CAPITULO II	28
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN M ACTUAL DE LA CLÍNICA PAZMIÑO NARVÁEZ	28
2.1. Reseña histórica del Laboratorio Clínico de la Clínica Pazmiño & Narváez.....	28
2.2. Análisis previo de la situación ACTUAL del Laboratorio Clínico Pazmiño y Narváez.....	28
2.2.1. Organigrama Estructural	31
2.2.1.1. Misión.....	32
2.2.1.2. Visión	32
2.2.1.3. Política de Calidad	32
2.2.1.4. Objetivos	32
2.3. Diagnóstico del entorno.....	33
2.3.1. Factores Externos	33
2.3.1.1. Factores Económicos.....	33
2.3.1.2. Factores Políticos.....	33
2.3.1.3. Factores Sociales.....	33
2.3.1.4. Factores Tecnológicos	34
2.3.1.5. Factores Competitivos.....	34
2.3.1.6. Factores Ecológicos	34
2.3.2. Factores Internos	35
2.3.2.1. Ambiente Inmediato	35
2.3.2.1.1. Análisis de los clientes	35
2.3.2.1.2. Análisis de los proveedores.....	35
2.3.2.1.3. Análisis de la competencia	36
2.3.2.2. Ambiente Interno	36
2.3.2.2.1. Capacidad competitiva	36
2.3.2.2.2. Capacidad directiva.....	37
2.3.2.2.3. Capacidad Financiera	37
2.3.2.2.4. Capacidad Tecnológica.....	37
2.3.2.2.5. Capacidad de Talento humano	39
2.4. Análisis FODA.....	40
2.4.1. Análisis entorno interno.....	40
2.4.2. Análisis entorno externo	41
2.4.3. Matriz FODA	43

2.5.	Diagnostico situacional del talento humano del Laboratorio de la Clínica Pazmiño y Narváez	46
2.5.1.	Visión	46
2.5.2.	Misión.....	46
2.5.3.	Planificación de los recursos humanos.....	46
2.5.4.	Organización de la unidad de recursos humanos	47
2.5.5.	Clasificación de puestos.....	47
2.5.6.	Reclutamiento y selección de personal	47
2.5.7.	Capacitación y desarrollo del personal	48
2.5.8.	Evaluación del desempeño	48
2.5.9.	Seguridad e higiene del trabajo	48
2.5.9.1.	REGLAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL LABORATORIO	49
CAPITULO III		51
3.	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	51
3.1.	Administración de la Gestión del Talento Humano por competencias en el Laboratorio Clínico de la CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ.....	51
3.1.1.	Planeación estratégica de la gestión del talento humano en el Laboratorio Clínico de la CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ.....	51
3.1.1.1.	Valores organizacionales	51
3.1.1.2.	Principios organizacionales	52
3.1.1.3.	Misión del Laboratorio Clínico	53
3.1.1.4.	Visión del Laboratorio Clínico	53
3.1.1.5.	Objetivos	53
3.1.2.	Planeación estratégica del recurso humano	53
3.1.2.1.	Evaluar el recurso humano actual	53
3.1.2.2.	Proveer las necesidades del recurso humano	54
3.1.2.3.	Desarrollar e implementar planes de recursos humanos	54
3.1.2.3.1.	Capacitación del personal	55
3.1.3.	Modelo de planeación del recurso humano	56
3.1.4.	Factores que intervienen en la planeación del recurso humano	57
3.1.4.1.	Ausentismo	57
3.1.4.2.	Rotación de personal	58
3.1.4.3.	Cambios en los requisitos de la fuerza laboral	58
3.2.	Organización de la gestión del talento humano por competencias para el laboratorio de la CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ.....	59

3.2.1.	Visión de la unidad de talento humano.....	59
3.2.2.	Misión de la unidad de talento humano	59
3.2.3.	Objetivos de un sistema de gestión por competencias en la unidad de talento humano	59
3.2.3.1.	Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	60
3.2.4.	Aspectos a considerarse para la implementación de Gestión del Talento Humano por competencias.....	61
3.2.4.1.	Análisis de flujos de trabajo	61
3.3.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL LABORATORIO PAZMIÑO & NARVÁEZ	63
3.3.1.	Subsistema para la clasificación de puestos	63
3.3.1.1.	Elementos a considerar para elaborar el manual	63
3.3.1.2.	Proceso de clasificación de Puestos	65
3.3.2.	Subsistema para el reclutamiento y selección de personal.....	66
3.3.2.1.	Elementos a considerar para elaborar el manual	67
3.3.2.1.1.	Previsiones ó planificación del personal	67
3.3.2.1.2.	Reclutamiento del personal	68
3.3.2.1.3.	Evaluación de la educación y experiencia	69
3.3.2.1.4.	Administración de pruebas	70
3.3.2.1.5.	La entrevista de selección	71
3.3.2.1.6.	Investigación de antecedentes	72
3.3.2.1.7.	El período de prueba.....	72
3.3.3.	Subsistema para la evaluación del desempeño.....	73
3.3.3.1.	Elementos a considerar para elaborar el manual	74
3.3.3.1.1.	Métodos de investigación de campo	74
3.3.3.1.2.	Centros de evaluación.....	75
3.3.3.1.3.	Entrevistas de evaluación.....	76
3.3.3.1.4.	Evaluación 360°	77
3.3.3.1.5.	Incidentes críticos”	77
3.3.4.	Subsistema para la capacitación del personal.....	77
3.3.4.1.	Elementos a considerar para elaborar el manual	78
3.3.4.1.1.	Investigación de requerimientos de capacitación	78
3.3.4.1.2.	Planificación	78
3.3.4.1.3.	Organización de la capacitación.....	78
3.3.4.1.4.	Ejecución de la Capacitación	79

3.3.4.1.5.	Evaluación y seguimiento.....	79
3.3.4.2.	Técnicas de capacitación”	79
3.3.4.2.1.	Técnicas de estimulación audiovisual	79
3.3.4.2.2.	Técnicas de estimulación verbal.....	80
3.3.4.2.3.	Técnicas de estimulación escrita	80
3.3.4.2.4.	Técnicas de estimulación grupal	81
CAPITULO IV.....		82
4.	MANUALES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL LABORATORIO PAZMIÑO & NARVÁEZ	82
4.1.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	82
4.1.1.	Objetivos:	82
4.1.2.	Procedimiento de Clasificación de puestos	83
4.1.2.1.	Análisis y Descripción de puestos y perfiles	85
4.1.2.2.	Análisis y valoración de puestos.....	90
4.1.2.2.1.	Tabla de valoraciones	91
4.1.2.2.2.	Criterios de valoración de puestos	94
4.1.3.	Análisis por competencias de los puestos de trabajo del laboratorio de la CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ.....	98
4.1.4.	Diagrama de Flujo	131
4.2.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	132
4.2.1.	Objetivos	132
4.2.2.	Procedimiento de reclutamiento y selección.....	132
4.2.2.1.	Solicitud de inicio del proceso	132
4.2.2.2.	Creación / validación de perfil de competencias para el cargo	133
4.2.2.3.	Difusión oferta de empleo.....	135
4.2.2.3.1.	Determinar canales de difusión:	135
4.2.2.3.2.	Determinar el contenido de las publicaciones.....	136
4.2.2.4.	Recepción de antecedentes	136
4.2.2.4.1.	Desarrollo base de datos:.....	136
4.2.2.4.2.	Análisis curricular	137
4.2.2.5.	Desarrollo del proceso de selección.....	137
4.2.2.5.1.	Determinar estructura del proceso	137
4.2.2.5.2.	Elección de instrumentos de selección.....	138

4.2.2.5.3.	Proceso de la comisión de selección.....	141
4.2.2.5.4.	Casos de reemplazos / honorarios	143
4.2.2.6.	Políticas de reclutamiento:	143
4.2.2.7.	Políticas de Selección:	145
4.2.3.	Diagrama de Flujo	147
4.3.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	148
4.3.1.	Objetivos	148
4.3.2.	Convenios para la evaluación del desempeño:	148
4.3.3.	Criterios para la evaluación del desempeño:	149
4.3.3.1.	Formato para la evaluación: Clasificación de grupos laborales	150
4.3.3.2.	Factores de la evaluación del desempeño según grupos laborales.....	150
4.3.3.2.1.	Factores para el grupo 1	151
4.3.3.2.2.	Factores para el grupo 2	151
4.3.3.3.	Descripción de factores	152
4.3.3.3.1.	Nivel del desempeño.....	155
4.3.4.	El proceso de evaluación	156
4.3.4.1.	Aspectos importantes a considerar para la evaluación.....	157
4.3.5.	Diagrama de Flujo	158
4.4.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	159
4.4.1.	Objetivos	159
4.4.2.	Proceso de operación	159
4.4.2.1.	Criterios de análisis	160
4.4.3.	Proceso para la capacitación	160
4.4.3.1.	Proceso de evaluación de la capacitación	163
4.4.4.	Operaciones – Resumen.....	165
4.4.5.	Diagrama de Flujo	166
CAPITULO V.....		167
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	167
5.1.	CONCLUSIONES.....	167
5.2.	RECOMENDACIONES	169
BIBLIOGRAFÍA		194

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	
FICHA DEL DESCRIPTOR DEL PUESTO Y PERFIL	172
ANEXO 2	
FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	175
ANEXO 3	
FORMATO DE CONFIDENCIALIDAD PARA DISEÑO Y APLICACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	177
ANEXO 4	
FORMATO DE CONVOCATORIA PARA LA PROVISIÓN DE UN EMPLEO	178
ANEXO 5	
FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA CONVOCATORIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	181
ANEXO 6	
FORMATO PARA VALORACIÓN DE ENTREVISTA	184
ANEXO 7	
CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ...	185
ANEXO 8	
PARA SUPERVISORES	188
ANEXO 9	
CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES De CAPACITACIÓN.....	190

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA.....	18
TABLA No. 2 COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LOS CIUDADANOS DEL SIGLO XXI	23
TABLA No. 3 MATRIZ FODA.....	43
TABLA No. 4 MATRIZ F.O.D.A. OPORTUNIDADES	44
TABLA No. 5 MATRIZ F.O.D.A. AMENZASAS	45
TABLA No. 6 REGLAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL LABORATORIO	49
TABLA No. 7 ANÁLISIS DE FLUJO DE TRABAJO.....	62
TABLA No. 8 FACTORES DE COMPETENCIA	84
TABLA No. 9 ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	86
TABLA No. 10 ETAPA DE ORGANIZACIÓN	86
TABLA No. 11 ETAPA DE LEVANTAMIENTO E LA INFORMACIÓN	87
TABLA No. 12 ETAPA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN.....	88
TABLA No. 13 ETAPA DE CLASIFICACIÓN	89
TABLA No. 14 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS.....	90
TABLA No. 15 ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO	92
TABLA No. 16 VALORACIÓN SEGÚN LA PUNTUACIÓN.....	92
TABLA No. 17 EXPERIENCIA	93
TABLA No. 18 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....	93
TABLA No. 19 GRADO DE DIFICULTAD	94
TABLA No. 20 TOMA DE DECISIONES	95
TABLA No. 21 ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO	96
TABLA No. 22 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTO	96
TABLA No. 23 ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO.....	97
TABLA No. 24 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTO	97
TABLA No. 25 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	152
TABLA No. 26 DESARROLLO PROFESIONAL.....	153
TABLA No. 27 HABILIDADES DE LIDERAZGO	154
TABLA No. 28 PONDERACIÓN DE FACTORES.....	155
TABLA No. 29 NIVEL DE DESEMPEÑO	155
TABLA No. 30 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	160
TABLA No. 31 OPERACIONES - RESUMEN	165

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO No. 1 EVALUACIÓN DE PERSONAL	6
GRAFICO No. 2 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS	14
GRAFICO No. 3 SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIA	24
GRAFICO No. 4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	31
GRAFICO No. 5 ANÁLISIS DEL CLIENTE	35
GRAFICO No. 6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	36
GRAFICO No. 7 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	38
GRAFICO No. 8 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRETÉGICA	56
GRAFICO No. 9 ELEMENTOS DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....	85

RESUMEN EJECUTIVO

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CLÍNICA PAZMIÑO NARVÁEZ

La presente tesis plantea la importancia de una acertada Gestión de Recursos Humanos en el Laboratorio Clínico Pazmiño & Narváez ya que el activo más valioso con el que puede contar una empresa en la actualidad es el capital intelectual de sus empleados.

Previo un análisis situacional se presentan los subsistemas de clasificación de puestos, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y capacitación al personal, los cuales se implementaron para mejorar varios procesos deficientes permitiendo cumplir con el objetivo fundamental que es captar, desarrollar y mantener talentos con las competencias requeridas.

Con esta propuesta la organización entregará un servicio competitivo mediante un capital humano potencial, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

PALABRAS CLAVES

**COMPETENCIA - SELECCIÓN - RECLUTAMIENTO - MANUAL - EVALUACIÓN
CAPACITACIÓN**

EXECUTIVE SUMMARY

IMPLEMENTATION OF A SYSTEM OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CLINIC PAZMIÑO & NARVÁEZ

This thesis treats about the importance of a successful Human Resources Management at the Pazmiño & Narvaez Clinical Laboratory because nowadays the most valuable asset that any company can have, is the brainpower of its employees.

Based on the analysis of the situation it is necessary to establish that at the moment we can found various subsystems such as job classification, recruitment, selection, performance evaluation and staff training which were implemented to improve several deficient processes and that in that way accomplish the main objective that is attract, develop and retain talent with the skills required.

With this proposal, the company will supply a competitive service by a potential human capital that will allows to achieve organizational and individual goals.

INTRODUCCIÓN

El activo más valioso con el que puede contar una empresa hoy en día es el capital intelectual de sus empleados, la nueva conciencia empresarial consiste en reconocer que los valores de la empresa no son las maquinas ni los edificios ni ningún activo fijo sino en reconocer que sus valores consisten en activos inmateriales como el potencial innovador y los conocimientos técnicos y especializados del personal. Los conocimientos son un activo y al igual que todos los activos tiene que administrarse.

El presente estudio se enfoca en la Gestión de Talento Humano por Competencias ya que el profesional más adecuado es aquel que además de conocimientos, tiene habilidades y destrezas compatibles con sus funciones, siempre y cuando tenga los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Por esta razón el modelo de Gestión por competencias, surge como alternativa para lograr una eficiente Gestión de Talento Humano dentro del Laboratorio Clínico.

Los subsistemas de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación han sido desarrollados con base en aquellas competencias que durante la investigación han sido identificadas como fundamentales para obtener un alto nivel de rendimiento laboral.

El presente modelo se desarrolló para su aplicación en el Laboratorio Clínico como guía para mejorar la Gestión del Talento Humano y así obtener una reconocida competitividad a nivel nacional por el servicio que presta gracias a los profesionales de vanguardia que posee.

Para una mejor comprensión del lector se detallan los puntos más importantes realizados en cada capítulo de la presente investigación.

Capítulo I

Integrado por conceptos teóricos de Gestión de Talento Humano por Competencias y fundamentos que validen la implementación de los Subsistemas enfocados a competencias.

Capítulo II

Análisis de la situación actual del Laboratorio Clínico, dando información sobre los servicios que presta con los factores externos e internos que presenta en la actualidad seguido de un diagnóstico situacional del Talento humano, el cual reflejara las falencias y cambios necesarios para obtener una mejor administración del talento humano.

Capítulo III

Integrado por la propuesta de implementación del Sistema de Gestión del Talento por Competencias, previo una planeación estratégica del recurso humano para alcanzar los objetivos establecidos como unidad de talento humano, la cual será creada para una mejor gestión enfocada al recurso humano del Laboratorio Clínico.

Capítulo IV

Integrado por los Manuales de procedimientos para la clasificación, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, y para la capacitación del personal, todos enfocados a competencias los cuales permitirán una mejor gestión del talento humano dentro del Laboratorio como guía para una eficiente administración del recurso humano, importante para la organización.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones identificadas durante el desarrollo de toda la investigación las cuales servirán para una mejor Gestión de talento humano importante para el bienestar de los profesionales que laboran en el Laboratorio.

Como resultado de la presente investigación se busca la implementación de la propuesta para que el nivel de rendimiento del personal dentro del Laboratorio clínico sea más alto y con esto conseguir mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que usar y desarrollar el capital intelectual es beneficioso para el personal y para la organización.

CAPITULO I

1. MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El constante cambio tecnológico en el que vivimos , obliga a que las empresas evolucionen y se enfoquen en la innovación, requieran nuevos conocimientos importantes , busquen mejor tecnología y lo más importante el mejor recurso humano para alcanzar el éxito

El crecimiento empresarial “provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional”¹.

1.1.1. Concepto de gestión del talento humano

En la actualidad el talento humano es el elemento básico del éxito empresarial, hoy en día adquirir tecnología innovadora está al alcance de toda organización, pero la verdadera diferencia entre las empresas es el capital humano, el cual con sus habilidades y conocimientos llevara al éxito o al fracaso a la organización.

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz y eficiente de los colaboradores de una empresa para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales de cada empleado.

La gestión de talento humano “es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización,

¹ Idalberto Chiavenato , Gestión del Talento Humano, Pág. 4.2002

la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”².

1.1.2. Objetivos de la gestión del talento humano

Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Las personas constituyen el principal activo de la organización y es por esto que en la actualidad las organizaciones están poniendo más atención en los empleados.

Cuando una empresa está orientada hacia las personas aumentan las fortalezas de la organización, pues el personal se siente motivado y dan lo mejor de sus capacidades.

Idalberto Chiavenato en su libro de Gestión de Talento Humano detalla los siguientes objetivos a través de los cuales contribuyen a la eficacia organizacional:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

² Idalberto Chiavenato , Gestión del Talento Humano, Pág. 6.2002

1.1.3. Procesos de gestión del talento humano

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades que ayudaran al buen desarrollo del personal dentro de la organización como la descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, evaluación, etc., procesos que se enfocan a administrar el trabajo de las personas.

“Los seis procesos que Idalberto Chiavenato en su libro de Gestión de Talento Humano socializa son: ”³

- **Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye reclutamiento y selección de personas.

- **Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y deseno de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- **Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

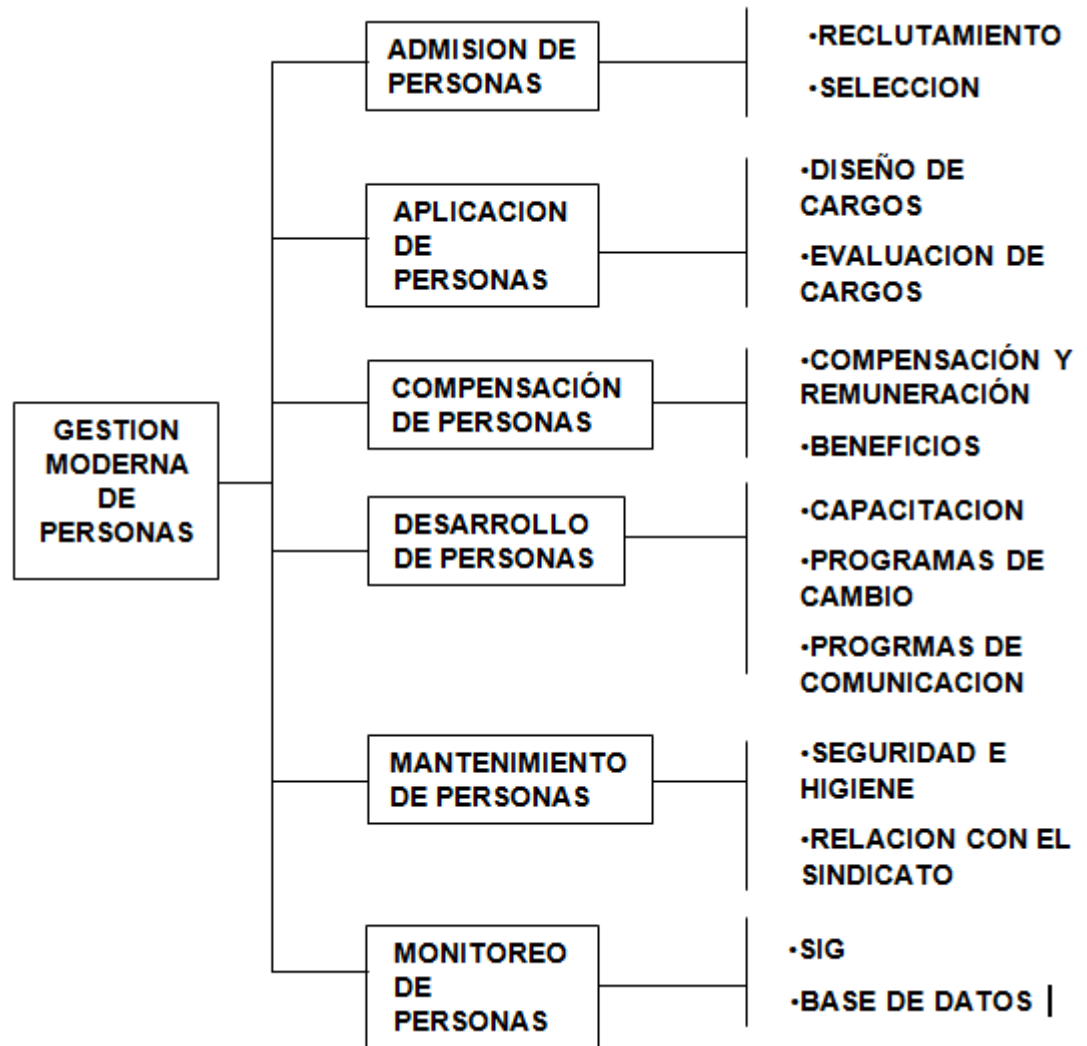
- **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

- **Mantenimiento de Personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.

³ Idalberto Chiavenato , Gestión del Talento Humano, Pág. 13.2002

- **Evaluación de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

GRAFICO No. 1 EVALUACIÓN DE PERSONAL



Autor: Idalberto Chiavenato
Fuente: Biblioteca particular

Estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

1.1.4. Estructura del órgano de gestión del talento humano

La estructura del órgano de la gestión del talento humano se lo desarrolla de acuerdo al proceso que la empresa haya tomado para la administración de su recurso humano que lo apoyará, enfocándose en este proceso en los distintos factores internos y externos que determinaran un buen resultado final.

Aunque la estructura funcional favorezca la coordinación intra departamental, dificulta enormemente la coordinación interdepartamental. En consecuencia, se dificulta en obtener la cooperación y colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios y cada órgano funciona como una entidad organizacional definitiva, permanente, aislada de los demás, en una rígida división del trabajo global.

Con el enfoque sistemático, la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar la empresa. Ahora se hace énfasis en juntar y no separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios.

Es importante siempre desarrollar una estructura para el órgano de la gestión del talento humano, de tal manera que exista la participación de todas las áreas, desarrollando distribución que analice influencias ambientales internas y externas no solo fuera de la organización sino dentro de la misma, de tal manera que todos los departamentos coordinen y colaboren para lograr un objetivo común y así lograr un diagnóstico de recurso humano.

Idalberto Chiavenato muestra un cuadro de modelo de diagnóstico del recurso humano donde se observan los elementos que componen una estructura del órgano de gestión del talento humano.

1.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de recién aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando se le encomendó a David McClelland realizar un estudio orientado a mejorar la selección de personal, orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral comprobándose que el buen desempeño en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de las personas, de sus competencias que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia.

- **Habilidades:** cada una de las cosas que se ejecutan con destreza e ingenio.
- **Cualidades:** cada uno de los caracteres que distinguen un individuo de otro.

Es entonces cuando se empieza a detectar que el elemento fundamental para ubicar a una persona en un puesto de trabajo y que su desempeño sea exitoso dependía de los conocimientos, características, destrezas que esta tuviera.

- **Conocimiento:** la acción y efecto de entender una cosa de razón natural.
- **Destrezas:** habilidad, arte o propiedad con la que se hace alguna cosa.

En la década de los 80 existía mucha demanda de mano de obra para el sector productivo y es entonces cuando se intensifican los estudios para desarrollar nuevas técnicas que permitan medir las habilidades de los empleados y es aquí donde se identifica al área de recursos humanos como la responsable de asegurar la eficiencia de los empleados y por consecuencia el éxito de la organización.

En esta misma década, la Asociación Española de personal, después de analizar varios proyectos como fue el de McBer basado en la selección de personal, en más de 200 puestos de trabajo, cambie el termino habilidades por el de competencias y es a partir de aquí cuando se empieza a estudiar las aptitudes de las personas, ya no solo tomando en cuenta lo intelectual sino sus habilidades físicas y las

destrezas que poseen los trabajadores, cualidades que pasaron a llamarse competencias del personal.

Para la década de los 90 las competencias ya pasan a ser una parte fundamental dentro de la organización, es aquí donde se empezó a implantar las competencias como elemento principal para evaluar el desempeño.

En la actualidad el objetivo de toda empresa es ser una organización eficiente, motivo por el cual el recurso humano se ha vuelto el elemento fundamental para alcanzar el éxito. En el Ecuador en la mayoría de las empresas con visión actual están ya investigando y muchas ya aplicando nuevas técnicas de gestión para el personal que labora en su organización.

La gestión del talento humano por competencias es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. Adicionalmente impulsa la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

1.2.1. Definiciones de algunos autores acerca de la gestión del talento humano por competencias

"La gestión por competencias es un modelo que se basa en sus logros en el aprovechamiento de las cualidades de cada uno de los integrantes de una empresa cuya ventaja competitiva es gestionar estratégicamente los recursos humanos. El éxito de una organización está en función de la calidad y disposición de su equipo humano; en el futuro triunfan las empresas que sepan desarrollar su potencial, personal, métodos y sus sistemas"⁴

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

“El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.”

“La gestión por competencias es un modelo que se basa en sus logros en el aprovechamiento de las cualidades de cada uno de los integrantes de una empresa cuya ventaja competitiva es gestionar estratégicamente los recursos humanos. El éxito de una organización está en función de la calidad y disposición de su equipo humano; en el futuro triunfan las empresas que sepan desarrollar su potencial, personal, métodos y sus sistemas”⁵

“La Gestión Por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.”

“La gestión de recursos humanos es un proceso completo orientado al análisis y evaluación de las habilidades personales para alcanzar un rendimiento eficiente en el puesto de trabajo.”⁶

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

⁵ Gestión de Recursos Humanos pág., 34 febrero 2005

⁶ Moreno Vellegas Jaime, Selección de personal por competencias 2001

La gestión de recursos humanos basados en competencias es un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se presenta como un favor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.⁷

La gestión por competencias se enfoca en los logros y las cualidades de cada individuo de la organización dando así la pauta para gestionar estratégicamente el recurso humano.

La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.

1.2.2. Definición de competencias

Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Competencias son todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad.

Por competencia entendemos la capacidad de poner en práctica de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos, aptitudes y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas. El concepto de competencia va más allá del "saber" y el "saber hacer" ya que incluye el "saber ser" y el "saber estar".

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

⁷ [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(aprendizaje\)#Concepto_de_Competencias](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(aprendizaje)#Concepto_de_Competencias)

“La competencia es la capacidad productiva de un individuo, se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes: estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo. Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo”.⁸

La forma en la que cualquier persona utiliza sus recursos personales (habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias) para actuar de manera activa y responsable en la construcción de su proyecto de vida tanto personal como social.

“La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos , facultad de análisis, toma de decisiones , transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”.⁹

Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

“Característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, él o ella usa.”¹⁰. Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver la persona

⁸ <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>

⁹ <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>

¹⁰ Richard Boyatzis, 1982

actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia.

“Conjunto estabilizados de saberes y saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándares, de tipo de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.”¹¹

Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta

“Las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización.”¹²

Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

La competencia se considera que es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo.

1.2.3. Características de las competencias

El desarrollo de las competencias se caracteriza por dos elementos esenciales, la teoría y la práctica. La práctica es el desarrollo de la teoría adquirida. Las competencias son probadas al máximo en la práctica diaria del desempeño. El progreso de habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores se lo da en las constantes acciones que proveen de experiencia haciendo que estas habilidades se mejoren o se desarrollen. Las competencias están ligadas a los haberes, cuando el saber se desarrolla en su totalidad se dice que el individuo es competente.

¹¹ Montmollin, 1984

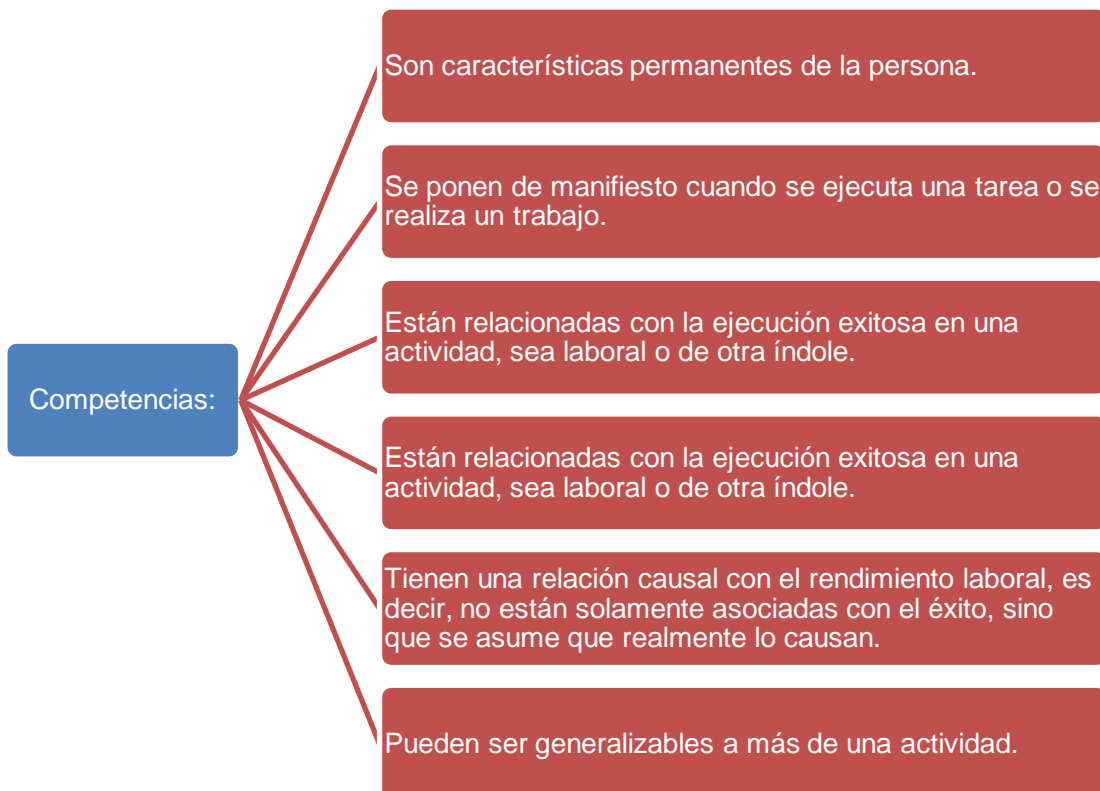
¹² Herrera C Fraga, Administración por competencias 1999

- Saber práctico: es el saber técnico, basados en conocimientos que hacen que la habilidad pueda desarrollarse.
- Saber metodológico: la habilidad para saber utilizar un método para optimizar un proceso.
- Saber teórico: conocimientos que se adquieren con respecto a la materia y se aplican a la carrera.
- Saber valorativo: actitudes positivas que tienen los individuos para auto desarrollarse el querer hacer y saber convivir.

El actuar es también característica fundamental de la competencia se refiere no solo al factor de motivación de logro inherente, esencial de la persona sino también a la posición más subjetiva y situacional que hace que el individuo emprenda una acción con destreza y habilidad.

Descubrir las cualidades que un empleado posee para ubicarlo en un puesto de trabajo en que desarrolle al máximo y mantenga un buen estándar de calidad.

GRAFICO No. 2 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS



Autor: Diana Pazmiño
Fuente: Biblioteca particular

1.2.4. Clasificación de competencias

Las competencias varían según las especialidades o áreas, los niveles o funciones de las personas; las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia como “Liderazgo”, puede ser requerida para jóvenes profesionales y para máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diferentes puestos

A sí mismo la competencia “Capacidad de aprendizaje” no es requerida en el nivel de dirección, ó se puede definir en menor grado, esta competencia puede ser requerida en niveles iniciales.

A continuación presentaremos la clasificación de las competencias considerando las propuestas de diferentes autores.

“Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en: ”¹³

a. Competencia de logro y acción

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- Iniciativa
- Búsqueda de información.

b. Competencia de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente.

c. Competencia de influencia

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional.

¹³ Spencer y Spencer, www.gestiones.com/14-05-2010

d. Competencias generales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

e. Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

f. Competencia de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

Así mismo las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”

a. Competencias de punto inicial.- Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse bien. Una competencia de punto inicial es por ejemplo; conocimiento del producto y/o servicio, capacidad de hacer una factura.

b. Competencias diferenciales.- Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo; orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores.

“Javier Fernández en su obra denomina a las competencias como nucleares; estas competencias proporcionan una ventaja duradera en el mercado, realmente sostenible e inimitable, al fundamentarse en los productos, servicios o modos de

hacer de la organización.”¹⁴

Una competencia nuclear para ser definida y materializada como tal a de reunir los siguientes rasgos:

- a. **Colectiva**, aplicable a todas las unidades, áreas y departamentos de una organización.
- b. **Institucionalizada**, asumida por todos los empleados y directivos como una característica diferencia y propia de la empresa.
- c. **Inimitable**, una competencia nuclear se configura como una hecho diferencial y como tal, difícilmente imitable por otras organizaciones competidoras.
- d. **Duradera**, una competencia nuclear por su naturaleza no puede ser volátil, sino permanente y asimilable a través de su perdurabilidad.

En este mismo contexto la autora Claude – Levy Leboyer, profesora Psicóloga del Trabajo, resume el tema de la siguiente manera:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan, un trozo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Competencias universales para los cuadros superiores.

¹⁴ Fernández López Javier, Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos, ediciones PEARSON 2005, pág. 26

TABLA No. 1 CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

<ul style="list-style-type: none"> • Presentación oral. • Comunicación oral. • Comunicación escrita. • Análisis de los problemas de la empresa. • Atención a los problemas de la empresa. • Análisis de los problemas externos a la empresa. • Atención a los problemas externos a la empresa. • Planificación y organización. • Delegación. • Control. • Desarrollo de los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenacidad. • Negociación. • Espíritu de análisis. • Sensatez. • Creatividad. • Aceptación de riesgos. • Decisión. • Conocimientos técnicos y profesionales. • Energía. • Amplitud de intereses. • Iniciativa • Tolerancia al estrés. • Sensibilidad • Autoridad sobre un individuo. • Autoridad sobre un grupo.
--	---

Autor: Diana Pazmiño
Fuente: Biblioteca particular

“La autora Martha Alles, presenta un listado de competencias más frecuentemente utilizadas para una mejor comprensión y utilización estas competencias se han dividido en tres niveles.”¹⁵

- Personas con experiencia e historia laboral; niveles ejecutivos.
- Personas con experiencia e historia laboral; niveles intermedios.
- Jóvenes profesionales sin experiencia laboral; primeros niveles.

a. Jóvenes profesionales sin experiencia laboral; primeros niveles.

- Alta adaptabilidad, flexibilidad.

¹⁵ Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, ediciones GRANICA 2007, pág. 82

- Capacidad de aprendizaje.
- Dinamismo, energía.
- Habilidad analítica.
- Iniciativa, autonomía.
- Liderazgo.
- Modalidad de contacto.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Productividad.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo.

b. Personas con experiencia e historia laboral; niveles intermedios

- Alta adaptabilidad, flexibilidad.
- Colaboración.
- Competencia, capacidad.
- Dinamismo, energía.
- Empowerment.
- Franqueza, confiabilidad, integridad.
- Habilidad analítica.
- Iniciativa, autonomía, sencillez.
- Liderazgo.
- Modalidades de contacto.
- Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad.
- Orientación al cliente interno y externo.

c. Personas con experiencia e historia laboral; niveles ejecutivos

- Desarrollo de su equipo.
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo para el cambio.
- Pensamiento estratégico.
- Cosmopolitismo.

Además de estas competencias la autora considera dentro de esta clasificación todas las competencias mencionadas para niveles intermedios.

Es importante considerar que las competencias son la base y son importantes para la persona; así como para la organización. Las competencias de las empresas están integradas por las competencias individuales.

Para otra autora francesa, Nadine Jolis, las competencias se correlacionan entre sí y se divide en:

- a. **Competencias teóricas.**- Consisten en conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b. **Competencias prácticas.**- Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c. **Competencias sociales.**- Consiste en lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- d. **Competencias del conocimiento** (combinar y resolver).- Consiste en conjugar información con saber; coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder y saber aportar innovaciones y creatividad.

Se debe considerar que no todas las organizaciones tienen características similares; por lo tanto cada organización tiene sus propias competencias.

1.2.5. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de los empleados.

“El desarrollo de la gestión por competencias permite que exista una evaluación al trabajador mas allá de su nivel académico y calificar su conocimiento y sus aptitudes, a haciendo así que exista armonía dentro de la organización, los

empleados adquieren responsabilidades que le van a permitir desarrollarse profesionalmente y personalmente.”¹⁶

Los empleados se sentirán seguros y su trabajo será más efectivo ya que se encontraran bien ubicados dentro de la empresa y de esta manera se conseguirá que las personas adquieran destrezas y mejores habilidades.

1.2.6. Elementos de las competencias

“Las competencias y habilidades básicas que necesita tener toda persona en el siglo que vivimos, Siglo XXI, serían cuatro. Todas son imprescindibles para poder vivir y ser un profesional competente, por lo que son fundamentales tanto a nivel personal como profesional.”¹⁷

1.2.6.1. Saber

El pilar al que se le dio más importancia años atrás, era muy importante ser una persona culta, en la sociedad se valoraba más a quien sabía, al que tenía más conocimiento que a aquella persona sin embargo no tenía estudios. Pero hoy día, con aprender a saber, se refiere a las capacidades necesarias para aprender, no basta con tener a alguien que les enseñe, sino también la predisposición de la persona; auto aprendizaje, técnicas de estudios, leer, observar, buscar y aprender de sus errores.

1.2.6.2. Hacer

Aprender a hacer las cosas, es decir, tener iniciativa en tomar decisiones, tener creatividad, saber resolver sus propios problemas, ser perseverantes y tener una atención continuada, no se debe rendir ante algo que resulte imposible o muy costoso, pues si no sale a la primera, seguramente lo conseguirá a la segunda y sino a la tercera.

¹⁶ Delgado Domingo, Modelos de gestión por competencias, www.gestiondelconocimiento.com,

¹⁷ <http://nuevastengologiasdelaeducacion.blogspot.com/2011/05/competencias-y-habilidades-cuatro.html>

1.2.6.3. Convivir

Aprender a vivir juntos en sociedad, y para ello, es imprescindible conocer las normas sociales, pues se trata de un equipo formado por personas, las cuales se debe respetar, para ello, es necesario saber expresarse, comunicarse, respetar, cooperar, ser solidario, todos tienen derechos pero también se cuenta con deberes.

Es fundamental, el pilar de aprender a convivir, ya que para poder vivir hay que saber convivir, sino es así, sería imposible, pues no se vive solo pero sí rodeado de más personas y hay que señalar que para que éste exista se debe aprender a ser, a hacer, y a saber, por lo que lo importante, es la combinación de todas las habilidades y competencias, pues de nada sirve una sin las otras, por lo que se debe aprender de todo y con todo.

En la siguiente tabla se presentan con más detalle estas habilidades que se debe cultivar, clasificadas a partir de los cuatro ámbitos que señala Jacques Delors en su informe "La educación encierra un tesoro" (1996)

1.2.6.4. Ser

Aprender a ser persona, desarrollando identidad personal, conociéndose a uno mismo, sus virtudes, sus defectos, habilidades, capacidades, tomando una actitud optimista, y empezar queriéndose a uno mismo.

TABLA No. 2 COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LOS CIUDADANOS DEL SIGLO XXI

SABER	- La Cultura: conocimientos, visiones del mundo, ideas, instrumentos, formas de comunicación, normas, valores.
	- Informarse: observar, leer, buscar información relevante para hacer juicios con buena base.
	- Interpretar y valorar con pensamiento abierto y crítico. Analizar datos.
	- Construir conocimiento.
	- Auto aprendizaje. Técnicas de estudio. Reflexión, autoevaluación. Aprendizaje a partir de los errores. Aprendizaje continuo.
	- Idiomas.
HACER	- Iniciativa en la toma de decisiones
	- Perseverancia, persistir en las actividades pese a las dificultades.
	- Actitud creativa, que es una manera de percibir el medio, una manera original de realizar las tareas cotidianas, un asumir riesgos.
	- Motivación y estar dispuesto a asumir riesgos y afrontar fracasos o frustraciones
	- Responsabilidad y flexibilidad en las actuaciones.
	- Resolver problemas. Identificar problemas, analizarlos y actuar para solucionarlos: planificar, organizar, aplicar, evaluar.
	- Uso eficiente de recursos: Utilizar con confianza las técnicas y los conocimientos. Tener buenos hábitos de trabajo
CONVIVIR	- Expresarse: hablar, escribir, dibujar, presentar trabajos y conclusiones con eficacia.
	- Comunicarse: escuchar, comprender, afirmarse, negociar, intercambiar, empatía. Tener un buen nivel de comunicación interpersonal, con capacidad de gestionar conflictos, discutir, persuadir y negociar
	- Respeto a las personas y a la diversidad.
	- Sociabilidad
	- Cooperación. Saber trabajar cooperativamente, en equipo.
	- Solidaridad
SER	- Autoconocimiento, buscar el equilibrio, cultivar la interioridad
	- Autoestima. Aprender a ser feliz, aceptarse.
	- Adaptación a las circunstancias cambiantes. Disposición a aprender y desaprender. Vivir con humor.
	- Control emotivo y del estrés.
	- Curiosidad. Actitud curiosa, observadora y crítica ante lo que nos rodea. Formularse preguntas, investigar

Autor: Jacques Delors.
Fuente: Biblioteca particular

1.2.7. Fundamentos para la implementación de un sistemas de gestión por competencias

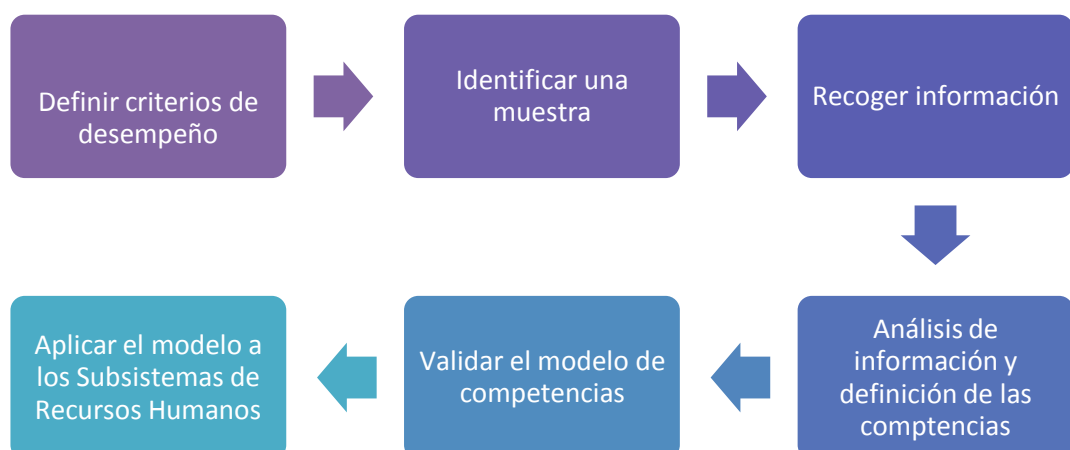
Los estándares de calidad aumentaran ya que los trabajadores desempeñaran sus funciones en sus puestos de trabajo de una manera más eficiente ya que con el sistema de gestión por competencias se lograra ubicar de manera correcta a un empleado en el área de trabajo, Aumentando el rendimiento, la equidad, la motivación.

Se puede capacitar al personal de una mejora manera ya que este estará ubicado dentro de sus competencias.

Gracias a este modelo de gestión se eliminan costos de gestión innecesarios, evitando así errores futuros y logrando mas productividad pues se contara con el mejor personal requerido para tareas definidas y que se ajustaran a las habilidades y aptitudes requeridas para el desarrollo profesional y personal.

1.2.8. Proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias

GRAFICO No. 3 SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIA



Autor: Diana Pazmiño
Fuente: Biblioteca particular

1.2.8.1. Definir criterios de desempeño

Este primer paso consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la suma al valor del negocio, por ejemplo: las ventas, beneficios, patentes, publicaciones, etc.

1.2.8.2. Identificar una muestra

Este paso consiste básicamente en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia. Aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio, y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio.

Es importante mencionar que existen tres factores que influyen en la selección de personas para la muestra, las cuales se mencionan:

- Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, son aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño.
- Es necesario que haya un grupo de control de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio), y
- Las muestras deben ser suficientemente grandes para permitir el análisis estadístico.

1.2.8.3. Recoger información

Este paso consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación. Ya que este paso implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista ya que esta es el método generalmente recomendable por su efectividad.

La entrevista que se utiliza para este fin es “la entrevista de eventos conductuales” ya que es una técnica diseñada para este fin, porque se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes, y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado.

Los pasos para conducir la entrevista y se logre el propósito son los siguientes:

- Introducción y explicación: Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.
- Responsabilidad del puesto: indagación de la misión, tareas, responsabilidades, y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto.
- Eventos conductuales: obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que se han experimentado el entrevistado en su trabajo.
- Cierre y recapitulación: agradecimiento por el tiempo y la colaboración y despedida del entrevistado, recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

1.2.8.4. Análisis de información y definición de las competencias

Este es el paso central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Este paso consiste básicamente en identificar que características o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior, que son las que permiten comportarse de tal manera.

Este proceso es realizado por expertos y se basa en una técnica denominada “Análisis Temático”

Es un método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo.

1.2.8.5. Validar el modelo de las competencias

Para este antepenúltimo paso existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

1.2.8.6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos

Este es el último paso, por lo cual se procede al diseño o aplicación del modelo final del sistema de competencias.

En este último paso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias como lo son:

- La selección
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de carrera y sucesión

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN M ACTUAL DE LA CLÍNICA PAZMIÑO NARVÁEZ

2.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL LABORATORIO CLÍNICO DE LA CLÍNICA PAZMIÑO & NARVÁEZ



El Laboratorio Clínico de Especialidades "PAZMIÑO & NARVÁEZ", funda el 3 de agosto de 1978, dirigido por los Doctores Miguel Ángel Pazmiño y Carmen Narváez de Pazmiño, con el afán de brindar los servicios de procesamiento de análisis de sangre, orina, heces y demás líquidos biológicos.

Siendo desde el inicio su principal objetivo ofrecer resultados precisos y garantizados, tanto a pacientes como a médicos, para apoyar a un diagnóstico y manejo adecuado del paciente.

La organización evolucionó y fue adicionando nuevos servicios de especialidades con profesionales de acuerdo a cada especialidad hasta formar la Clínica Pazmiño & Narváez.

2.2. ANÁLISIS PREVIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL LABORATORIO CLÍNICO PAZMIÑO Y NARVÁEZ

El Laboratorio Clínico de Especialidades "PAZMIÑO & NARVÁEZ", está ubicado en la Av. Gran Colombia N14-65 y Hnos. Pazmiño (esquina) Frente a la Maternidad Isidro Ayora siendo esta la matriz.

Consta con varias sucursales ubicadas en Cumbaya: Clínica la Primavera, sucursales norte: Av. Eloy Alfaro y Alemania. Edificio Fortune Plaza Torre Médica, Av. Alemania Torre Médica Solmedic, sucursal centro: Bolívar OE 5-75 y Benalcázar (Plaza San Francisco) y en Riobamba: Pichincha 21-48 y 10 de Agosto.

El Laboratorio Clínico presta servicios de análisis con la mejor calidad y a los precios más bajos del mercado ya que potencializan su tecnología.

También brinda servicios a Laboratorios Clínicos en calidad de asociados, así como a empresas a través de planes corporativos, con precios especiales acorde a las necesidades.

Hoy en día es un Laboratorio Clínico de Especialidades conformado por un equipo de profesionales especializados en el exterior y en el país en las diferentes áreas de la medicina del Laboratorio, quienes brindan calidad en exámenes de laboratorio clínico cumpliendo y superando las expectativas de los clientes.

Es uno de los mejores laboratorios de diagnóstico clínico de especialidades que cumple los máximos estándares de calidad, garantizando la calidad de los exámenes de laboratorio clínico, en Bioquímica, Hematología y Hormonas, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, con el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC, ISO 9001:2008

Durante estos 32 años de vida de los Laboratorios "Pazmiño & Narváez ", su principal objetivo ha sido servir a la comunidad con alta calidad y precios que están al alcance de toda la ciudadanía, porque la salud es derecho de todos.

Los exámenes que se realizan en el laboratorio son:

- Hematología
- Hemostasia y Coagulación
- Bioquímica sanguínea
- Enzimas, microbiología
- Marcadores Cardiacos
- Electrolito, anatomía patológica
- Serología
- Inmunología
- Víricas e infecciosas
- Hormonas, copro analisis
- Drogas terapéuticas
- Uro análisis

Para el envío de muestras el Laboratorio PAZMIÑO & NARVÁEZ, entrega libretas de remisión de exámenes, tubos y etiquetas autoadhesivas a sus laboratorios afiliados.

- Toda muestra debe traer su respectiva orden de exámenes, escrita con letra clara y legible, con el nombre del paciente, edad, análisis solicitados y datos clínicos correspondientes.
- Los tubos deben estar bien rotulados, contener cantidad suficiente de la muestra, pensando siempre en una posible confirmación. Enviarlos herméticamente cerrados dentro de una bolsa plástica o de un frasco de plástico rígido. Si las muestras enviadas, no son adecuadas, no se procesarán, y se notificará de inmediato al laboratorio remitente para solicitar el envío de una nueva muestra.

Para los usuarios fuera de Quito, además de las indicaciones anteriores, el Laboratorio aconseja empacar en una nevera perfectamente sellada. Si las muestras necesitan mantenerse congeladas, se debe utilizar hielo seco, evitando el contacto directo con la muestra; si se requiere transportarlas refrigeradas, se debe enviar con almohadillas refrigerantes congeladas.

Las muestras se procesan de acuerdo al horario especificado. Conectándose con el Laboratorio para coordinar tiempo de entrega. info@pazminonarvaez.com

Los Laboratorios "Pazmiño & Narváez" se han ido actualizando permanentemente tanto en la parte académica como tecnológica, con el fin de estar siempre a la vanguardia con los adelantos que este mundo moderno exige, para brindar un servicio de calidad, acorde a las necesidades del paciente. La satisfacción del Cliente es su principal objetivo.

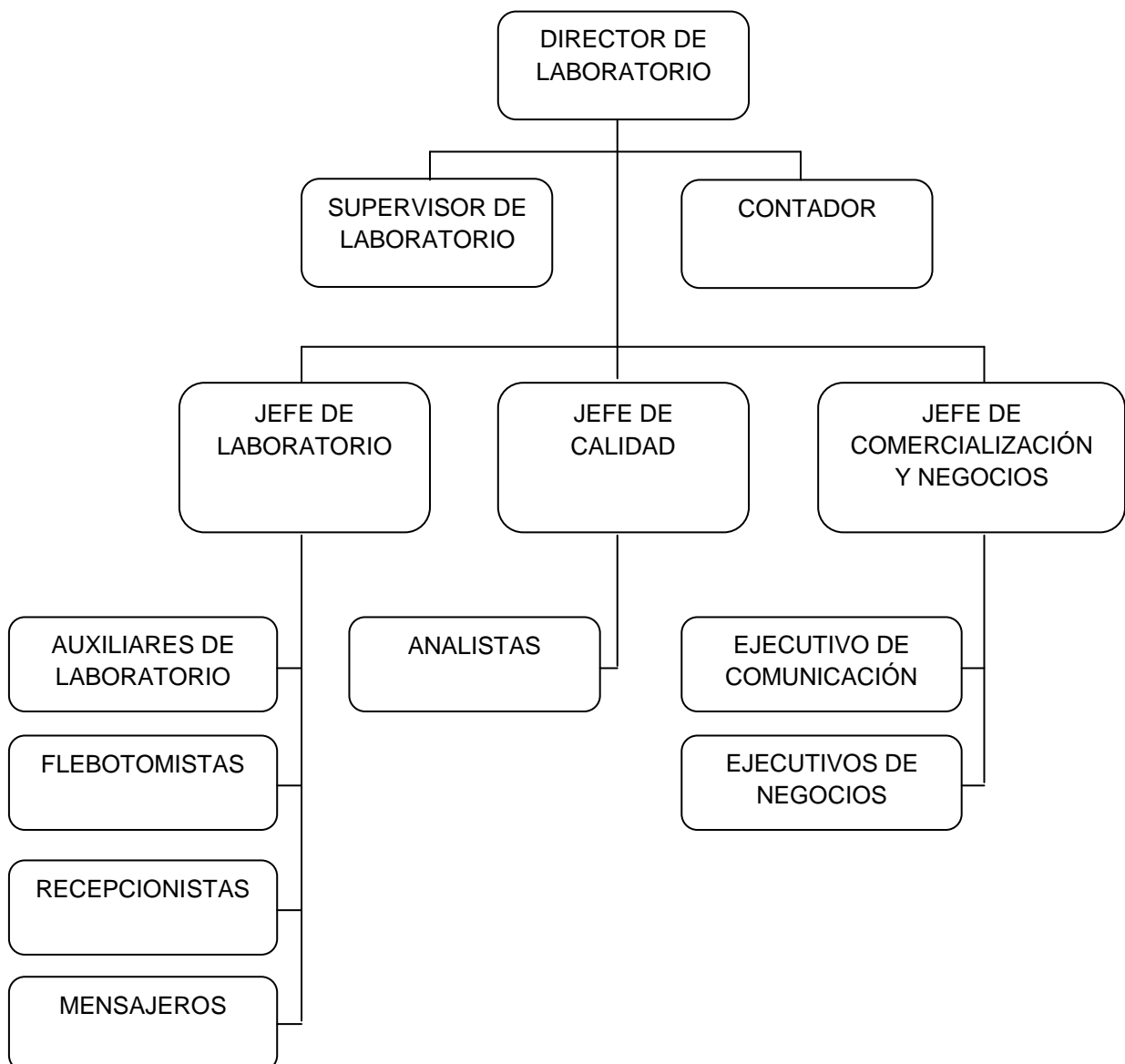
La infraestructura con la que cuenta el laboratorio es adecuada, acorde a los servicios que ofrece, la tecnología es muy buena la misma que es actualizada periódicamente. Todo el personal del laboratorio es calificado.

Cuenta con un grupo de mensajeros motorizados que recorren la Ciudad y los Valles recolectando muestras y entregando resultados; en rutas definidas por la mañana

y/o por la tarde. Para que los mensajeros recojan las muestras por la mañana, las llamadas deben realizarse hasta las 11h00 y en la tarde hasta 15h00, si llaman después de esta hora, la recolección se realizará el día siguiente. Los usuarios que requieran mensajería todos los días deben notificar al Laboratorio para programar la ruta diaria obligatoria.

2.2.1. Organigrama Estructural

GRAFICO No. 4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Autor: Diana Pazmiño
Fuente: Laboratorio Clínico Pazmiño Narváez

2.2.2 Filosofía Empresarial

2.2.1.1. Misión

Brindar calidad en exámenes de laboratorio clínico a través de un equipo de profesionales especializados y tecnología adecuada, cumpliendo y superando las expectativas de nuestros clientes.

2.2.1.2. Visión

Ser la mejor red de laboratorios de diagnóstico clínico de especialidades cumpliendo los máximos estándares de calidad.

2.2.1.3. Política de Calidad

Garantizar la calidad de los exámenes de laboratorio clínico, en Bioquímica, Hematología y Hormonas, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC, ISO 9001:2008

2.2.1.4. Objetivos

- Brindar servicio personalizado por profesionales calificados
- Convertirse en uno de los principales Laboratorios de Referencia a Nivel Nacional.
- Mantenerse siempre a la vanguardia sirviendo con la mejor calidad a los precios más bajos.
- Renovar continuamente equipos de última generación
- Actualizar permanente al personal profesional y de apoyo.

2.3. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.3.1. Factores Externos

2.3.1.1. Factores Económicos

Las organizaciones como agente económico reciben las influencias de las decisiones económicas del gobierno, de los proveedores y de sus clientes. Por eso es muy importante evaluar y pronosticar la situación económica del entorno relevante de la organización. Para pronosticar el entorno económico se presentan dos problemas principales: la influencia del gobierno y de la economía internacional. El gobierno influye decididamente en la economía del país a través de las políticas de precios, política fiscal, remuneraciones, exportaciones, importaciones, finanzas, inversiones, etc.

2.3.1.2. Factores Políticos

El apoyo que da el Estado al sector Salud es muy importante, actualmente las personas dan más importancia que antes a su salud gracias a la gratuidad y facilidad de poder atender sus enfermedades ya no solo en hospitales públicos, ahora también el acceso a casas de salud privadas es posible. Con estos antecedentes el gobierno ha tenido mucho que ver en el progreso de la Salud, mejorando el servicio y los especialistas para que con esto las personas tomen en serio su salud sin dificultades y con esto apoyar al sector salud para que de esta forma evolucione, se actualice y de un servicio de calidad a las personas que los necesita.

2.3.1.3. Factores Sociales

Las casas de Salud como sistema social, a la vez que una unidad económica. Está sujeta a un conjunto de presiones sociales cuyos efectos dependerán de su tamaño, naturaleza y área de influencia. Para evaluar y pronosticar el entornos social se debe en primer lugar, identificar los factores y luego establecer un perfil de la situación actual y sus tendencia, los principales factores a considerar son las tradiciones culturales del país que influye en el consumo, empleo, conciencia sobre su salud, etc., la estructura de gastos relativos a bienes y servicios, la importancia relativa que

da a la familia, la actitud que se da con respecto al trabajo en cuanto a satisfacción, calidad y productividad, grado de homogeneidad y heterogeneidad social, cultural, otros factores como educación, normas de comportamiento moral, religioso, etc.

2.3.1.4. Factores Tecnológicos

Es un factor decisivo para la supervivencia de la organización por eso es muy importante considerar la situación actual y las tendencias del desarrollo tecnológico, lo que se considera lo mas importante en el Laboratorio ya que cuenta con tecnología de vanguardia acorde a las exigencias y tiempos de cliente ya que se cuenta con capacidad de gestión, apertura, selección o cambios de nuevas tecnologías importantes en la actualidad para brindar un buen servicio.

2.3.1.5. Factores Competitivos

Según las encuestas realizadas a los clientes se pudo notar que lo que más aprecian en el servicio es la calidad del mismo, la atención personalizada al cliente, la entrega oportuna, precios justos; según esto podemos definirlos como factores competitivos importantes, los mismos que otros laboratorios tratan también de tenerlos, por lo que se está trabajado enormemente para mantener el mercado y acaparar mas optimizando los servicios y disminuyendo los costos operativos y así ofrecer un mejor servicio y cumpliendo con las normas de calidad ya que con el pasar del tiempo se incrementan los laboratorios que ofrecen los mismos servicios y es por esto que se debe dar importancia al servicio que se da y mantenerse entre los laboratorios con calidad reconocidos en el país.

2.3.1.6. Factores Ecológicos

Es muy importante la capacitación al personal del área de Salud para que mantengan el buen manejo de los activos y sustancias químicas que se utilizan, evitando así el mal uso de los desechos peligrosos o de aguas contaminadas peligrosas para la salud del personal y para el medio ambiente. Es por este motivo que el laboratorio tienes el compromiso de mejorar y cumplir con los requisitos que plante la ISO 9001:2008 para protegerse y proteger al cliente dando un servicio de calidad en todos los entornos.

2.3.2. Factores Internos

2.3.2.1. Ambiente Inmediato

2.3.2.1.1. Análisis de los clientes

El éxito o fracaso del servicio que presta el Laboratorio lo determina en gran parte los usuarios a través de la negativa a dar importancia a su salud, ellos son los que van a calificar el servicios y la calidad del Laboratorio. Es por eso se recomienda que hay que ganarse al cliente para toda la vida, tener de él una lealtad, fidelidad, en donde el cliente y el Laboratorio salgan beneficiados.

GRAFICO No. 5 ANÁLISIS DEL CLIENTE



Autor: Diana Pazmiño
Fuente: Biblioteca particular varios autores.

2.3.2.1.2. Análisis de los proveedores

Proporcionan los insumos y servicios necesarios en el momento oportuno y en las cantidades solicitadas. Es por esto que es necesario realizar un control de lo que se solicita ya que en ocasiones se necesitan reactivos importantes pero en pequeñas cantidades dejando desperdicios que se podrían utilizar en nuevos análisis, ayudando de esta manera a reducir costos y educando al proveedor y al comprador.

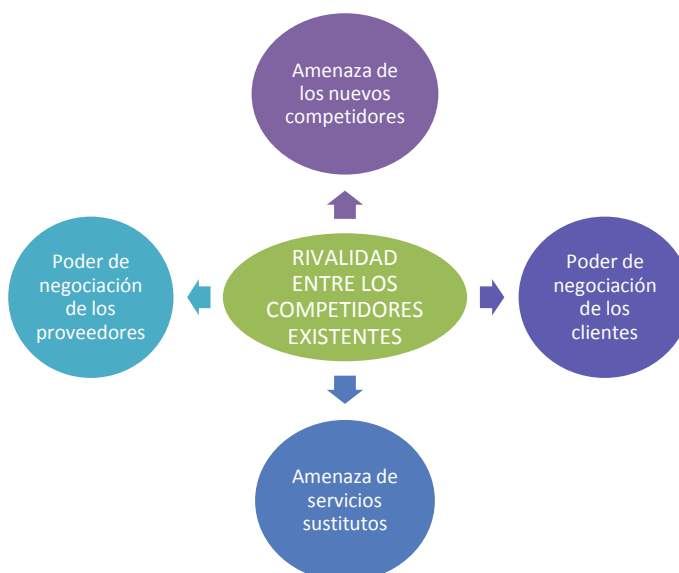
Para evitar problemas de desabastecimiento en cambio se realizan los pedidos respectivos con el debido tiempo de anticipación, mediante un inventario físico

general de insumos, entre ellos reactivos, químicos, material de laboratorio, entre otros.

2.3.2.1.3. Análisis de la competencia

Los demás laboratorios clínicos se constituyen en competencia al ofrecer mejores servicios a los clientes, desplazando a los que nos son competentes. Se deberá realiza un análisis a la posible competencia midiendo su desempeño y servicio y así conocer a la competencia con el propósito de hacer mejoras organizacionales y de esta forma ser el mejor entre los mejores.

GRAFICO No. 6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



Autor: Diana Pazmiño
Fuente: Biblioteca particular varios autores

2.3.2.2. Ambiente Interno

2.3.2.2.1. Capacidad competitiva

El laboratorio Pazmiño & Narváez goza de gran prestigio que a través de los años se lo ha ganado trabajando y demostrando calidad en el servicio. Está ubicado en los primeros lugares de preferencia por la muy buen calidad de los servicios que presta y la excelente atención al cliente que brinda, la alta confiabilidad que da en sus resultados.

El laboratorio promociona sus servicios mediante su página web www.labpaznar.org o mediante anuncios en revistas de salud importantes en el área médica.

2.3.2.2.2. Capacidad directiva

La gestión administrativa en el Laboratorio es buena ya que existe comunicación y control gerencial importante para sacar a delante a una organización orientada al uso de planes estratégicos excelentes para el desarrollo del personal.

La gestión del talento humano se ha dejado a un lado por falta del enfoque al buen manejo del personal donde se ha descuidado la habilidad de atraer y retener gente altamente competitiva que alimente el buen control de la orientación empresarial ideal para una organización.

2.3.2.2.3. Capacidad Financiera

El Laboratorio es una organización rentable sin problemas para salir de un endeudamiento significativo, con liquidez y disponibilidad de fondos internos para cualquier eventualidad ya que existe una buena comunicación y control gerencial importante para el buen manejo del patrimonio de los accionistas.

Se ha logrado una habilidad para competir con precios que favorece tanto al cliente como a la organización, pudiendo así invertir capital para satisfacer a la demanda. Se ha logrado ya crear nuevas sucursales manteniendo el esfuerzo de ser el mejor ante la demanda de clientes fieles al servicio que presta el laboratorio.




2.3.2.2.4. Capacidad Tecnológica

Este es un factor de gran importancia el laboratorio tiene muy buenos equipos que otros laboratorios no tienen, es por eso que éste se ha establecido en los primeros lugares de preferencia. La imagen que tiene ante el público en el aspecto tecnológico es muy buena.

El laboratorio posee equipos y tecnología adecuada para realizar un servicio excelente, por lo tanto se considera una fortaleza que se cuenta con gran avance en la tecnología y automatización del laboratorio.

Otra fortaleza importante es que se cuenta con software y equipos con inter fases en red con todo el laboratorio y en áreas definidas de la Clínica en donde los médicos pueden consultar los resultados de sus pacientes, apoyando así la atención urgente. Algunos materiales de apoyo:

GRAFICO No. 7 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

<p>Centrifuga para tubos de ensayo.</p>  <p>Modelo c-700</p>	<p>Es una maquina que pone en rotación una muestra para separar por fuerza centrifuga sus componente o bases (generalmente una solida y una liquida), en funcion de su densidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pared de aluminio de 9 mm. • Velocidad máxima: 3000 RPM. • RCF máx.: 212 x g. • Dimensiones: 350 x 540 x 700 mm. • Peso: 47 kg • Rotor oscilante de 4 piezas para peras de 100 ml
<p>Microcentrifuga</p>  <p>Modelo eppendorf</p>	<p>Es una centrifuga de muy reducidas dimensiones diseñada para la centrifugación de tubos viales y pequeños. Con la centrifugación se consigue separar los elementos sólidos dispersos en el liquido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotor con capacidad para 16 tubos. • Tapa interior protectora del cabezal. • Rango de velocidad: 500-1400 RPM. • Indicador y selectos digital de velocidad y tiempo.
 <p>Pie del rey</p>	<p>Instrumento de medida lineal se puede controlar medidas de longitud internas y profundidad</p>	<p>Consta de una regla con una escuadra, es graduada en 1mm. Posee dos escalas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Inferior milimétrica. 2- Superior en pulgadas.

 <p>Autoclave</p>	<p>Dispositivo para la esterilización del equipo sujetándolos a vapor de alta presión.</p>	<p>Obtiene una presión interna de 103 KPA lo cual provoca que el vapor alcance una temperatura de 112 grados centígrados. Consta de tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Purgado. 2- Esterilización. 3- Descarga.
 <p>Balanza granataria</p>	<p>Instrumento para determinar la masa de una sustancia o para pesar una cantidad de esta.</p>	<p>Tiene sensibilidad de 0.1 y 0.01 gramos. Contiene una capacidad máxima de 2500 gramos (2.5 gramos).</p>

Autor: Diana Pazmiño
Fuente: Laboratorio Clínico Pazmiño Narváez

2.3.2.2.5. Capacidad de Talento humano

El recurso humano en todas las empresas es imprescindible, en este laboratorio se lo valora mucho y atribuye a él todos los logros que ha concretado el laboratorio a través de los años que lleva sirviendo a los clientes. El personal de este laboratorio es altamente calificado, pero lastimosamente el proceso para la selección, capacitación, evaluación no es el indicado ya que no se sigue los lineamientos de un manual o proceso definido por falta de una Unidad de Talento humano que se enfoque en lo más importante de una organización que es el recurso humano.

La capacidad del talento humano en el laboratorio es buena pero el problema se origina cuando ocurren movimientos de personal o salidas, que es cuando tanto el personal como los directivos se ven en la necesidad de cambiar sus funciones no enfocadas en sus capacidades.

Es por ello que se ve la necesidad de realizar manuales de procesos que ayudaran a la organización a enfocarse en lo más importante, el personal.

2.4. ANÁLISIS FODA

Se utiliza la herramienta de planeación estratégica, el análisis FODA como un análisis de factibilidad de la implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano.

2.4.1. Análisis entorno interno

Incluyendo la organización, la infraestructura, los equipos y tecnología, así como el personal.

- En cuanto a la organización se considera como fortalezas que el laboratorio cuenta con el apoyo de la Clínica en la gestión de recursos, el área del laboratorio cuenta con alto conocimiento técnico y de administración, se cuenta con un Jefe de calidad.
- Se consideran debilidades de la organización que la gestión de algunos recursos se realiza en instancias externas a la Clínica, existen fallas en la dirección estratégica clara, existen fallas en la comunicación interna y en ocasiones se observa una percepción negativa por parte de los usuarios (médicos).
- El laboratorio clínico no posee un Departamento de Talento Humano y por consecuencia no existe una guía para la clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, para evaluar al personal y así poder capacitarlos de manera que la organización ofrezca un servicio de calidad con profesionales muy capacitados con competencias enfocadas al puesto que desempeñan.
- Tomando en cuenta, la infraestructura del servicio, se considera una fortaleza la existencia de un área específica para los estudios, mejorando así la entrega de resultados en forma oportuna ya que de otra forma se mezclarían con los estudios de rutina y de pacientes internos de la Clínica.

- Otra fortaleza son las condiciones adecuadas de seguridad y protección personal, como son señalizaciones de áreas de bajo, mediano y alto riesgo, además de la disponibilidad de guantes y cubre bocas, dentro del área.
- Otra debilidad importante de destacar es que existen deficiencias en el control del orden y limpieza del área, debido a que esta se realiza por personal externo contratado por el hospital el cual cubre otras áreas de la Clínica por lo tanto no es factible controlar y supervisar internamente.
- Para poder contar con los equipos y la tecnología adecuada se requiere del consumo de reactivos y materiales en grandes volúmenes, lo cual en algunos casos para estudios especiales que son solicitados en menor cantidad puede traducirse en una debilidad, al mismo tiempo el cambio de tecnología requiere actualizar manuales y procedimientos técnicos, además el manejo de los diferentes equipos en red es factible que ocurran fallas técnicas que afecten toda la organización y la comunicación interna, todo lo anterior es considerado como debilidades.
- El recurso humano en el laboratorio es la fortaleza más importante con la que se cuenta, en la relación que existe con el personal podemos destacar que la esta área cuenta con posición de liderazgo, otra fortaleza es que existe personal profesional con experiencia laboral que se encuentra motivado para participar en la mejora de la calidad del servicio.
- Considerando las debilidades en cuanto al personal es necesario desarrollar más el liderazgo efectivo, la plantilla de personal es insuficiente, existe falta de integración en el trabajo de equipo en los diferentes turnos, existen deficiencias de comunicación y motivación del personal, el traslado del personal a otras áreas operativas, ocasiona pérdida de tiempo, estrés y cansancio del personal, además falta un programa de capacitación anual.

2.4.2. Análisis entorno externo

En base a las amenazas y oportunidades se consideró el sistema administrativo, así como, los factores externos que incluyen el aspecto político, social, proveedores y competencia con otros laboratorios.

- En el aspecto político la rotación de directivos y cambios políticos en la secretaria de salud se considera una amenaza debido a que puede detener o retardar las gestiones realizadas para la mejora del servicio, sin embargo es factible convertirla en una oportunidad para lograr un mejor apoyo directivo del sistema de gestión de calidad.
- En el aspecto social se considera una amenaza la falta de recursos para atender a usuarios de nivel socio económico bajo ya que se traduce en mal servicio a la población en general, para solucionar lo anterior se gestiona como oportunidades la posibilidad de aprovechar programas de gobierno o apoyos institucionales externos como por ejemplo del seguro social IESS que son apoyados con presupuesto del estado.
- Considerando los proveedores, distribuidores y los canales de distribución de insumos externos son amenazas las negociaciones de proveedores indirectamente al servicio de laboratorio, considerando las oportunidades es necesario buscar la oportunidad para participar con reactivos y equipos con la participación del laboratorio, distribuir y controlar las existencias e inventarios de reactivos en todos los turnos y optimizar recursos al trabajar con estricto control de calidad evitando repetir estudios.
- La competencia en el mercado externo con otros laboratorios públicos o privados se considera una amenaza debido a que existen laboratorios que ya cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado así como también una buena gestión de talento humano, lo cual brinda seguridad en el personal evitando rotación en el personal.
- También existe competencia institucional con diferentes o más bajos costos, al mismo tiempo existe la oportunidad de lograr un acercamiento a los clientes dando a conocer el sistema de gestión de calidad interno y externo.

2.4.3. Matriz FODA

TABLA No. 3 MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS (A)	Estrategias FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas.	Estrategias DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Autor: Koontz, Harold
Fuente: biblioteca particular

TABLA No. 4 MATRIZ F.O.D.A. OPORTUNIDADES

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p>OPORTUNIDADES (O)</p>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar el apoyo de la Dirección de la clínica en la gestión de recursos. * Aprovechar que la el laboratorio cuenta con un alto conocimiento técnico y de administración. * Hacer uso de la infraestructura propia y adecuada, aprovechando así las amplias instalaciones del Laboratorio. * Aprovechar las buenas condiciones de seguridad y protección personal adecuadas. * Hacer uso del gran avance en tecnología que se tiene en el laboratorio así como su gran capacidad de gestión, apertura y experiencia para la selección y cambios de nuevas tecnologías. * Aprovechar el software y equipos con interfaces en red con todo el laboratorio y en áreas de la Clínica. <p>Aprovechar el liderazgo por parte del laboratorio</p>	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> * La gestión de algunos recursos se realiza en algunas instancias externas a la Clínica. *Aprovechar las buenas instalaciones del laboratorio para crear un departamento de recursos humanos el cual se enfoque en las competencias del personal del Laboratorio y evitar así la rotación del personal. *Hacer un buen uso de las instalaciones del laboratorio para mejorar el control de la limpieza que se debe tener en una casa de Salud. *Aprovechas de las grandes cantidades de reactivos que se utiliza en el laboratorio sin desperdicios haciendo un control de lo que se necesita puntualmente. *Resaltar la buena comunicación dentro del laboratorio y la motivación personal importante para un buen desempeño y servicio al cliente. *Aprovechas las amplias instalaciones para capacitación al personal y así evitar los transadlos del personal a otras áreas que no son su dependencia.

TABLA No. 5 MATRIZ F.O.D.A. AMENZASAS

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p>AMENAZAS (A)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hacer uso del mercado favorable y la confianza que tiene el cliente en el servicio que se presta y de esta manera evitar la incertidumbre de los cambios o rotación de gobiernos frecuentes. *Aprovechar los conocimientos del laboratorio para enfocarse en las personas de niveles bajos. * Aprovechar las instalaciones para un mejor control en las entregas de insumos en tiempo y forma. * Hacer un buen uso de las condiciones de seguridad para un buen ambiente empresarial. * Utilizar equipos de última tecnología para hacerle frente al avance tecnológico que ofrece la competencia. * Aprovechar de los conocimientos del personal para mejorar la administración de la organización. * Aprovechar del el software de equipos útiles en el laboratorio con el buen liderazgo que tiene el área y así competir con los mejores precios del mercado. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Disminuir la rotación de personal y enfocarse en los recursos que necesita el laboratorio. *Reducir la incertidumbre en el personal por no poseer un departamento que se enfoque en los empleados con una adecuada gestión de talento humano enfocada en las competencias de cada uno. *Tener cuidado con el uso de las instalaciones y evitar problemas de infección lo que causaría una desventaja con la competencia. * Disminuir la dependencia que se tiene con la clínica y enfocarse en la administración de la organización. *Aprovechar los conocimientos del personal y fomentar la buena comunicación para lograr un buen desempeño. *Evitar las dependencias y enfocarse más en las capacitaciones al personal importantes para su buen desarrollo.

Autor: Diana Pazmiño

Fuente: biblioteca particular, modelo matriz FODA Koontz, Harold, Laboratorio Clínico Pazmiño Narváez

2.5. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL TALENTO HUMANO DEL LABORATORIO DE LA CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ

2.5.1. Visión

Organizar al personal del Laboratorio Clínico Pazmiño & Narváez de acuerdo a sus competencias con el propósito de que al futuro posea empleados capacitados y se desempeñen en el área correcta.

2.5.2. Misión

Proporcionar al Laboratorio Clínico Pazmiño & Narváez manuales de procedimiento para facilitar el manejo del personal analizando los perfiles de puestos por competencias y así obtener información para la contratación, capacitación y evaluación.

2.5.3. Planificación de los recursos humanos.

En la actualidad en el Laboratorio Clínico los empleados que saben hacer mas actividades fuera de las suyas rotan o apoyan a los demás, lo que ocasiona dificultades para un correcto labor en sus responsabilidades.

Los empleados no desarrollan sus capacidades ya que al momento de rotar y realizar nuevas actividades su ritmo laboral cambia, llegando a confundir sus labores como profesional y como persona.

La planificación del recurso humano se la ha venido llevando a manera de apoyo entre puestos, ya que la selección del personal no se la desarrolla identificando las competencias que requiere el puesto. Simplemente es una selección de personal de acuerdo a referencias o entrevistas que no demuestran las verdaderas competencias de las personas y es por ello que se necesita cambiar al personal y llenar los vacíos en los diferentes cargos que no fueron cubiertos de la mejor manera con el personal idóneo.

2.5.4. Organización de la unidad de recursos humanos

La organización del recurso humano en el Laboratorio la ha venido desarrollando el Director de Laboratorio, persona que por sus ocupaciones y responsabilidades realiza entrevistas básicas y no se investiga las competencias que debe tener las personas para los diferentes puestos.

La selección de personal se rige únicamente a los lineamientos dados por la máxima autoridad y no se da prioridad a las competencias que exigen los puestos dentro del Laboratorio.

2.5.5. Clasificación de puestos

En el Laboratorio Clínico Pazmiño & Narváez la clasificación de los puestos se la realiza por medio de evaluaciones es decir por el rendimiento que han obtenido ya sea por tareas cumplidas o calificaciones pero que al momento de la rotación de personal por cubrir vacíos en otra área no se da importancia.

No se realiza una clasificación de puestos enfocada al perfil por competencias que exigen los cargos dentro del Laboratorio.

2.5.6. Reclutamiento y selección de personal

La selección del personal del Laboratorio Clínico la desarrolla el Director de Laboratorio quien se ayuda con el servicio gratuito que brinda la página de internet www.computrabajos.com, con la cual recluta y entrevistas a las personas que optan por esta opción para buscar trabajo.

Por otro lado como la Clínica Pazmiño y Narváez es una empresa familiar en ocasiones se solicita recomendaciones para que también participen en el proceso de selección, se entrevistan a las personas interesadas sin la identificación previa de sus competencias.

2.5.7. Capacitación y desarrollo del personal

Actualmente se difunde el buen desarrollo del servicio al cliente y el cumplimiento de las políticas que mantiene el Laboratorio.

Pero capacitaciones para el personal del Laboratorio Clínico no se ha puesto en práctica por falta de enfoque para el desarrollo del personal.

2.5.8. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño al personal se la viene realizando basándose en función del cumplimiento de las actividades otorgadas durante los primeros 3 meses, tomando en cuenta también el apoyo y las funciones globales dentro del laboratorio.

2.5.9. Seguridad e higiene del trabajo

La seguridad e higiene dentro del Laboratorio Clínico Pazmiño & Narváez es muy importante tanto en los equipos como en los empleados, ligándose a los parámetros dados por cada área en específica.

2.5.9.1. REGLAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL LABORATORIO

TABLA No. 6 REGLAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL LABORATORIO

<ul style="list-style-type: none">• El trabajo de laboratorio debe tomarse en serio.• Usar bata de algodón preferente, porque de otro material arde con facilidad.• Usar mascarilla para trabajar con sustancias tóxicas.• Usar gafas, lentes o careta para proteger la cara y los ojos. • Usar guantes de asbesto al manejar sustancias calientes para protegerse de quemaduras.• Usar zapatos antiderrapantes.• No fumar.• No probar los reactivos.• No jugar, caminar, no correr en el laboratorio para evitar accidentes.• Trabajar con el pelo recogido.• Evitar las visitas porque distraen.• Evitar realizar trabajos ajenos al laboratorio.• No trabajar solo.• Conocer donde esta las salidas de emergencia.• Conocer dónde está el equipo de seguridad.• El lugar de trabajo debe estar organizado y limpio• Realizar el experimento hasta que se esté seguro del plan por seguir.• Registrar todos los sucesos del experimento, aun los accidentes que hayan ocurrido.• Evitar mezclar reactivos solo por curiosidad.• Conocer los riesgos que implica el equipo y las sustancias químicas con que se trabaja.• Manipular los reactivos sólidos con una espátula; nunca con la mano directamente.	<ul style="list-style-type: none">• Evitar regresar pequeños residuos de reactivos al frasco original para evitar contaminarlo.• Procurar mezclar sustancias que produzcan una reacción en baños de hielo.• Procurar trabajar con soluciones diluidas de ácidos y bases.• Almacenar en un refrigerador las sustancias inestables. • Calentar a baño maría sustancias volátiles e inflamables para evitar incendios.• Cuando las sustancias son explosivas, trabajar en el orden de microgramos.• Almacenar sustancias inflamables en un gabinete a prueba de fuego.• Las sustancias químicas de mal olor deben estar en un solo sitio ventilado.• Trabajar con sustancias volátiles lejos del fuego.• Mantener limpias las botellas que contienen reactivos.• No calentar ningún líquido en sistemas cerrados por que pueden explotar.• Almacenar el tubo de vidrio en forma horizontal para disminuir la probabilidad de ruptura.• Nunca colocar objetos calientes sobre una superficie combustible.• Estudiar la distribución de los aparatos en el laboratorio.• Evitar colocar el equipo en las orillas de la mesa.• Desechar todo el material de vidrio o porcelana estrellado o roto.• No guardar lápices afilados, objetos cortantes o punzantes en la bata.• Eliminar tapones de corcho o hule con residuos de vidrio roto. • Utilizar una lima triangular para cortar vidrio y se debe redondear con calor.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Evitar transportar sustancias químicas innecesariamente. • Si algún reactivo se ha derramado, limpiar inmediatamente. • Realizar el trabajo de laboratorio con pequeñas cantidades de reactivos para evitar riesgos. • Vaciar los reactivos líquidos con un agitador para evitar escurrimientos en los frascos. • Evitar almacenar sustancias dentro de la campana. • Etiquetar correctamente los reactivos preparados en laboratorio con los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre y concentración del reactivo ✓ Fecha de preparación ✓ Nombre de quien lo preparo ✓ Letrero de prevención 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la perilla de seguridad cuando se utilice pipeta. • Lavar las manos al terminar el trabajo, limpiar el equipo y material y colocarlos en su lugar. • Tener en un lugar visible los números de emergencia. • Reportar al personal autorizado cualquier anomalía o accidente. • Revisar periódicamente el extinguidos y le material del botiquín. • Revisar que existe información acerca de qué hacer en caso de accidentes. • debe asignarse un sitio exclusivo para basura y desechos sólidos. • Hablar en el laboratorio está permitido, pero sin distraerse.
--	---

Autor: Diana Pazmiño
Fuente: Laboratorio Clínico Pazmiño Narváez

CAPITULO III

3. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.1. ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL LABORATORIO CLÍNICO DE LA CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ

3.1.1. Planeación estratégica de la gestión del talento humano en el Laboratorio Clínico de la CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ

3.1.1.1. Valores organizacionales

- **Lealtad:** compromiso y respeto a los valores de la empresa, reciprocidad con la confianza depositada en cada empleado.
- **Respeto:** prevalecer el respeto por las personas garantizando justicia y equidad.
- **Responsabilidad:** el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Asumir y reconocer las consecuencias de sus acciones.
- **Liderazgo:** personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.
- **Toma de decisión:** ante los eventos empresariales, capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas.
- **Excelencia en el Servicio:** competentes para satisfacer continuamente las expectativas de los clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándose a sus necesidades.

- **Eficiencia:** utilización de forma adecuada de medios y recursos con los cuales se alcanzaran los objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.
- **Honestidad:** realizar todas las operaciones con transparencia y rectitud
- **Compromiso:** todos los empleados deben estar comprometidos con los mismos objetivos así como el profesionalismo, mejoramiento continuo.
- **Confianza:** genera confianza siendo honesto y coherente creando relaciones de confianza para el logro de objetivos comunes.

3.1.1.2. Principios organizacionales

- **Innovación:** se mantiene a la vanguardia en su tecnología con el fin de garantizar confiabilidad en los resultados de los análisis realizados.
- **Disciplina:** la buena conducta y el respeto a las normas empresariales logra un buen funcionamiento de la organización
- **Control de Calidad:** analiza, califica y controla por medio de inspección, medición de los procesos de transformación con el fin de asegurar el cumplimiento de las especificaciones y la calidad de los servicios.
- **Iniciativa:** los empleados tienen la libertad de llevar a cabo acciones con el cual alcancen el éxito en su desempeño ayudando al empleado que crea y efectúe altos niveles de desempeño con ideas grandes.
- **Equidad:** el trato de gerentes a los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa debe ser igual, compartiendo los beneficios con igualdad.

3.1.1.3. Misión del Laboratorio Clínico

Brindar calidad en exámenes de laboratorio clínico a través de un equipo de profesionales especializados y tecnología adecuada, cumpliendo y superando las expectativas de nuestros clientes.

3.1.1.4. Visión del Laboratorio Clínico

Ser la mejor red de laboratorios de diagnóstico clínico de especialidades cumpliendo los máximos estándares de calidad.

3.1.1.5. Objetivos

- Brindar servicio personalizado por profesionales calificados.
- Convertirse en uno de los principales Laboratorios de Referencia a Nivel Nacional.
- Mantenerse siempre a la vanguardia sirviendo con la mejor calidad a los precios más bajos.
- Renovar continuamente equipos de última generación
- Actualizar permanente al personal profesional y de apoyo.

3.1.2. Planeación estratégica del recurso humano

3.1.2.1. Evaluar el recurso humano actual

Luego de haber realizado el diagnóstico organizacional del Laboratorio Clínico se procede a la evaluación del recurso humano que ayudara a obtener información sobre el talento de los empleados, esta evaluación se realizara con investigación de campo que nos permita obtener la más confiable información. La evaluación se la realizará enfocándose a las competencias que posee cada empleado y a su vez las competencias requeridas por cada puesto. Se realiza el análisis de las destrezas y

habilidades que el empleado posee y luego se compara con las competencias que el puesto necesite para su buen desarrollo.

De esta forma con el análisis que se realiza se obtendrá información de cómo se está utilizando el recurso humano y si éste cumple con las competencias que el puesto necesita y que la organización necesita para así lograr un buen desempeño laboral.

3.1.2.2. Proveer las necesidades del recurso humano

Ya realizado la evaluación se identifica si el área cuenta con el personal necesario y con esto se busca al responsable del área para identificar cuáles de los puestos produce y si existe necesidades de recursos humanos y así informarse para ayudar al área buscando personal que cuente con las competencias necesarias para el mejor desarrollo del puesto.

De igual manera se identifica las diferentes competencias que requiera el puesto para cuando existan cambios a nuevos puestos se podrá proveer al personal las competencias relacionadas y así lograr un buen desarrollo profesional.

3.1.2.3. Desarrollar e implementar planes de recursos humanos

La implementación de la nueva gestión de talento humano enfocada en las competencias del personal, permitirá que el desarrollo de las actividades del Laboratorio tenga una visión más amplia con las habilidades y destrezas de los empleados con respecto a las necesidades que exige su cargo. Para esto se debe elaborar estrategias óptimas que se enfoquen en esta implementación y que permita mantener una seguridad y estabilidad evitando y corrigiendo:

- Falta de personal
- Exceso de personal

Para lo expuesto se debe tomar en cuenta los conocimientos y competencias del personal al ser contratado y con esto contar con un plan de capacitación que el

personal tendrá durante su labor en el laboratorio, lo que ayuda al personal a estar más capacitado y profundizar en sus competencias.

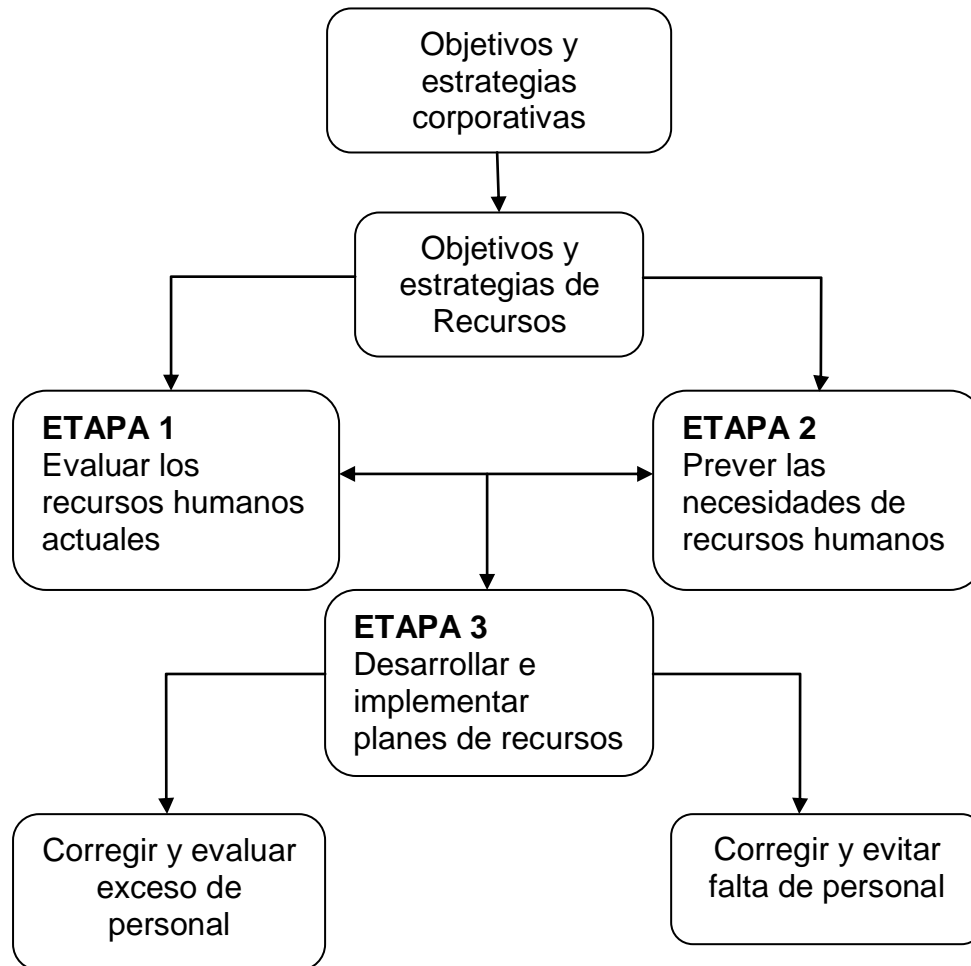
3.1.2.3.1. Capacitación del personal

En muchas organizaciones pocas son las veces que las personas nuevas están preparadas para asumir el cargo; es decir se requiere de una capacitación en las labores para las que fueron contratadas, incluso empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar de forma adecuada su trabajo.

2.4.1.1.1.1 Ventajas de la Capacitación

- Mejora el conocimiento del puesto.
- Evita costos al incorporar consultores externos
- Ayuda a la persona a la toma de decisiones y solución de problemas complejos.
- Permite alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.
- Mejora la comunicación
- Incrementa la productividad.
- Incrementa el nivel de satisfacción.

GRAFICO No. 8 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRETÉGICA



Autor: Idalberto Chiavenato
Fuente: Biblioteca particular

3.1.3. Modelo de planeación del recurso humano

Para enfocarse en el plan de recursos humanos el método de diagnóstico nos ayudara a obtener el plan que se va a tomar y a seguir, primero preguntándose:

¿Dónde estamos ahora? con lo que se analizan puntos importantes como condiciones organizacionales externos e internos así como también características de los empleados.

El Diagnostico realizado con el Modelo de Planeación Integrada el cual desde el punto de vista de admisión de insumos humanos, la planeación de personal tiene en cuenta cuatro factores o variables.

- Volumen de producción planeado por la organización
- Cambios tecnológicos en la organización, que modifica la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de manda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carreras dentro de la organización.

Se sigue el proceso de planeación preguntándose **¿A dónde queremos llegar?** Definiendo la visión y formulando los objetivos de Recursos Humanos, basados en la eficiencia y equidad, enfocándose en las competencias con las que se realizará una gestión de Talento Humano eficaz.

¿Cómo salir de aquí y llegar allá? Definiendo las estrategias de recursos humanos seleccionando las actividades necesarias y definiendo los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

En cuanto al Laboratorio clínico Pazmiño Narváez el plan de Gestión de recursos humanos se realizara enfocado al análisis de los empleados de acuerdo a sus conocimientos destrezas y habilidades y así elaborar los manuales de procedimientos para la clasificación, reclutamientos y selección, evaluación y capacitación del personal, todos estos enfocados a competencias.

3.1.4. Factores que intervienen en la planeación del recurso humano

3.1.4.1. Ausentismo

Tener empleados no siempre significa que están trabajando en todos los momentos del horario de labores. Las ausencias de los empleados provocan ciertas distorsiones del volumen y la disponibilidad de la fuerza laboral. Ausencias son faltas o retrasos en el trabajo; el ausentismo es su principal consecuencia. Ausentismo es la

frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo.

3.1.4.2. Rotación de personal

Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. Esto significa que el flujo de salidas ya sea desvinculaciones, despidos y jubilaciones debe compensarse con un flujo equivalente de entradas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización ya sea por iniciativa del empleado o por iniciativa de la organización.

3.1.4.3. Cambios en los requisitos de la fuerza laboral

Factores condicionantes como el mundo que cambia de modo acelerado, el impacto del desarrollo tecnológico, las nuevas formas de organización y la configuración empresarial, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican radicalmente los requisitos de la fuerza laboral.

Debido al fuerte cambio de las fuerzas laborales las empresas deben actualizarse constantemente así como también cada persona ya que de sus conocimientos de vanguardia dependerá su éxito profesional. Las organizaciones deben mantener actualizado al personal con capacitaciones enfocándose a sus competencias acorde al área en el que se desempeña, lo que provocara una empresa más productiva con un buen desempeño de sus empleados, reduciendo un margen de error a cero y con esto la organización se vuelve más competitiva en su mercado.

3.2. ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL LABORATORIO DE LA CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ

3.2.1. Visión de la unidad de talento humano

Organizar al personal de acuerdo a sus competencias para un mejor desempeño en su área, planificando capacitaciones que ayudaran a aplicar correctamente las normas ISO 9001:2008.

3.2.2. Misión de la unidad de talento humano

Proveer al Laboratorio Clínico manuales de procedimientos para facilitar el buen manejo de todo el personal, con un análisis de perfiles de puestos por competencias, los cuales dotaran de información importante para el proceso de selección, evaluación y capacitación del personal.

3.2.3. Objetivos de un sistema de gestión por competencias en la unidad de talento humano

a. Objetivo General

Implementar un sistema de Gestión de Recursos Humanos enfocado en competencias para el Laboratorio clínico Pazmiño Narváez.

b. Objetivos específicos

- Elaborar manuales de procedimientos por competencias que permitan la buena administración de recursos humanos.
- Ofrecer por medio del sistema de Gestión de Recursos humanos los perfiles adecuados enfocados en competencias para cada área del Laboratorio.
- Dotar al Laboratorio de personal capacitado de acuerdo a las necesidades que exige cada área.

3.2.3.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

- Crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con habilidad y motivación para lograr los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de talento humano y alcance de objetivos individuales.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que se puedan ejercer sobre la organización.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Para lograr estos objetivos es necesario tener en cuenta:

- Apoyo irrestricto de la alta gerencia en todas las políticas de personal.
- En todos los niveles de la organización, se deben reflejar las políticas de personal que fija la gerencia, y es función del departamento de personal vigilar el cumplimiento de dichas políticas.
- Establecer comunicación e información entre los niveles institucional, intermedio y operacional.

- Es imprescindible el intercambio de ideas entre las distintas jerarquías de la empresa.

3.2.4. Aspectos a considerarse para la implementación de Gestión del Talento Humano por competencias

A través de la gestión por competencias, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo

Por esta razón, el modelo de gestión por competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos eficiente para la organización. Empleando una investigación de campo que nos permita visualizar las competencias que requiere cada puesto, este trabajo requiere de entrevistas oportunas para obtener información importante para el desarrollo del flujo de trabajo que se realizara.

3.2.4.1. Análisis de flujos de trabajo

Los flujos de trabajo se realizan enfocándose a las competencias que cada puesto requiere así como también las descripciones de cada uno de ellos, obteniendo así información que será útil para el desarrollo del perfil de competencias requerido para el manual de procedimientos de clasificación de puestos, importante para saber cuáles son los requerimientos para la persona que se desempeñara en el puesto de trabajo.

Para el procedimiento que se llevara a cabo se debe realizar un análisis por competencias importante para levantar información de cada puesto, donde se realizara el análisis de los procedimientos para una mejor implementación del sistema de gestión de recursos humanos.

- Descripción y análisis de los puestos
- Reclutamiento y selección de personal

- Evaluación del desempeño personal
- Capacitación del personal

TABLA No. 7 ANÁLISIS DE FLUJO DE TRABAJO

Área estratégica de Recursos Humanos	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente • Énfasis en el control • Descripción explícita de cargos • Planeación de tallada del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Flexibilidad • Clases amplias de cargos • Planeación amplia y poco detallada del cargo
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento interno • Departamento de recursos humanos decide sobre elección • Énfasis en las calificaciones técnicas • Proceso formal de admisión y socialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento externo • Gerente decide la selección • Adecuación de la persona a la cultura • Proceso informal de admisión y socialización
Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de la evaluación • Evaluación como medio de control • Enfoque estrecho • Dependencia exclusiva del superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación personalizada • Evaluación como desarrollo • Evaluación de propósito múltiple • Múltiples entradas para evaluación
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación individual • Capacitación en el cargo • Capacitación específica • Comparación de habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en equipo • Capacitación externa • Capacitación genérica relacionada con la flexibilidad • Construcción de habilidades

Autor: Idalberto Chiavenato
Fuente: Biblioteca particular

3.3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL LABORATORIO PAZMIÑO & NARVÁEZ

3.3.1. Subsistema para la clasificación de puestos

Este subsistema consiste en un proceso de integración, agrupamiento, ordenamiento de cada uno de los puestos existentes en la organización, considerando la similitud en sus funciones, actividades, tareas, deberes y responsabilidades.

Constituyen parte de este subsistema la descripción y análisis de puestos que luego se agruparán en un manual de clasificación.

3.3.1.1. Elementos a considerar para elaborar el manual

- a. Puesto.-** Es un conjunto de deberes y responsabilidades que requiere de la contratación de una persona que puede ser a tiempo completo o a tiempo parcial, el puesto tiene una posición definida en la estructura organizacional.
- b. Descripción del puesto.-** Es el detalle escrito de las tareas, deberes y responsabilidades, características, condiciones y requisitos de cada uno de los puestos de una organización. Es un inventario de tareas y responsabilidades.
- c. Análisis de los puestos**

El análisis se realiza enfocando a los conocimientos destrezas y habilidades los cuales aportan a la organización, logrando de esta forma tener un perfil de cada cargo diseñado por las competencias que requiere la organización y las que posee el empleado.

Se elaboro un diseño de los perfiles por competencia de cada puesto del Laboratorio los cuales se detallan:

- Funciones

- Competencias técnicas
- Competencias personales (habilidades y destrezas)

d. Clasificación de puestos

De acuerdo a las necesidades del manual se aplicaran los métodos para desarrollar la clasificación, existen varios métodos los cuales se describen a continuación:

- **Método de alineación.**- “Es un método sencillo, aplicado a organizaciones pequeñas. Este método consiste en ordenar los puestos comparando funciones de cada puesto con las demás y agrupándoles por actividades o tareas similares”.¹⁸
- **Método de graduación previa.**- “Es un método sencillo, aplicable a organizaciones de cualquier tamaño, consiste en ordenar los puestos agrupándolos en clases, por comparación con especificaciones de clases previamente elaboradas”.
- **Método de comparación de factores.**- “Es un método más técnico, aplicable a cualquier tipo de organización, es un método costoso que requiere personal experimentado; consiste en ordenar los puestos agrupándoles en clases por la incidencia de un grupo de factores comunes y se pondera en puntos”.
- **Métodos de puntos.**- “Consiste en ordenar los puestos agrupándoles en clases por la incidencia ponderada en puntos de un grupo de factores comunes a la mayoría de puestos a clasificarse”

¹⁸ Material Ing. Carlos Ávila, Capítulo III, Clasificación de Puestos

3.3.1.2. Proceso de clasificación de Puestos

El proceso de clasificación de puestos comprende las siguientes etapas:

a. Planificación del sistema

Comprende el estudio de la base legal, determinación de los requerimientos de personal, requerimientos físicos, la capacitación del personal, plan de trabajo, y diseño de formularios.

b. Recopilación de información

Es una etapa que comprende la promoción del sistema a través de circulares, folletos, afiches, reuniones. Luego se realiza la distribución de formularios, las indicaciones al personal involucrado, para que sean llenados, la revisión, y recepción de formularios.

c. Análisis de los puestos

En esta etapa de estudio cada uno de los puestos se determina el perfil de educación, experiencia, y condiciones personales y otras competencias requeridas para un desempeño en el que se agrupan los puestos en clases por similitud de deberes y responsabilidades utilizando un método específico, esta clasificación es dada a conocer a jefes y empleados a fin de que revisen y formulen sus observaciones, en caso de no estar de acuerdo.

d. Clasificación de puestos

En este proceso se hacen ajustes a la clasificación tentativa luego del análisis y reclamos presentados por jefes y subalternos.

e. Implantación y administración del sistema

Esta etapa inicia con la aprobación del sistema que comprende el manual de asignaciones y reglamentos; para luego proceder a la implementación.

Una vez implementado el empleado asume nuevas funciones, existen cambios de objetivos de la organización, cambios de procedimientos.

El proceso de clasificación de puestos es importante para la administración de recursos humanos; de la buena aplicación de este subsistema depende el resto de actividades de recursos humanos. Este sistema es importante porque ayuda al proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados ya que se conoce las tareas, deberes y responsabilidades del puesto.

3.3.2. Subsistema para el reclutamiento y selección de personal

Es un proceso y técnicas para encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado; es la elección de la persona con características, habilidades, destrezas, y conocimientos determinados que requiere un puesto. El objetivo del proceso de selección es contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes de una organización.

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: ”¹⁹

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Es importante la selección del personal porque aumenta la productividad notablemente, si la mayor parte del personal cuenta con habilidades, destrezas, conocimientos y condiciones que requiere un puesto.

El personal nuevo se adapta más rápidamente a la organización, si le toca realizar actividades que conoce. Es importante la selección porque evita desilusiones y frustraciones a los candidatos idóneos cuando se emplean métodos injustos.

¹⁹ Chiavenato Idalberto, Op. cit., Pág. 169

3.3.2.1. Elementos a considerar para elaborar el manual

3.3.2.1.1. Previsiones ó planificación del personal

Es anticipar el recurso humano necesario para la ejecución de las actividades en la organización, es un proceso de toma de decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de recursos humanos.

Existen varios modelos de planeación de recursos humanos, lo importante es que los responsables de recursos humanos puedan aplicar éstos modelos de acuerdo a las necesidades y características de la organización; se debe incorporar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Es un modelo dirigido al nivel operativo de la organización que plantea; si las ventas de una organización incrementan habrá un aumento de las necesidades de personal. El modelo emplea previsiones basadas en datos históricos, no toma en consideración las estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, faltas de materia prima.

- **Modelo basado en segmentos de puestos**

Es una técnica utilizada por empresas grandes, consiste en elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal, estos factores pueden ser: nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión.

- **Modelo de gráficas de reemplazo**

Es una representación gráfica ú organigrama de carrera; se trata de quién sustituye a quién.

- **Modelo basado en el flujo de personal**

Es un modelo para organizaciones sin planes de expansión; consiste en un flujo de entradas, salidas, promociones, transferencias. Es un modelo que describe el flujo de personas interno, y externo en la organización.

- **Modelo de planeación integrada**

Es un modelo integral que toma en cuenta factores como: volumen de producción, cambios tecnológicos, oferta y demanda y planeación de carrera dentro de la organización.

Para cumplir con los planes de trabajo programados en la organización es necesario e importante proveer las necesidades de recursos humanos.

3.3.2.1.2. Reclutamiento del personal

“Reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos, y requiere de una adecuada planificación, es una etapa en donde hacemos un llamado a los potenciales candidatos en medios de comunicación. “

El reclutamiento puede ser interno o externo, es interno cuando se dirige a candidatos de la propia empresa y externo, cuando se dirige a candidatos potenciales de fuera de la empresa.

- **Medios de reclutamiento**

Consiste en la forma o medio con los cuales se va a llegar a la fuente de reclutamiento. Existen diferentes medios como: propios trabajadores, prensa escrita, televisión, radio, pancartas, afiches, invitaciones, circulares, revistas, teléfono, fax, unidad de recursos humanos, Internet este constituye a la vez una fuente, y entre otros.

- **Fuentes de reclutamiento**

Constituyen las personas, empresas, y otros lugares en donde se puede encontrar el candidato que estamos buscando. Las fuentes de reclutamiento pueden ser: universidades, agencias empleadoras, sindicatos y asociaciones de profesionales, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, colegios de profesionales, internet, centros de capacitación, instituciones privadas, instituciones públicas, la competencia, internet, etc.

3.3.2.1.3. Evaluación de la educación y experiencia

- **Educación**

Es el conjunto de conocimientos y valores adquiridos. La educación puede ser formal, adicional y especial.

Educación formal, es la instrucción recibida a lo largo de su vida en centros de estudio primario, secundario y superior.

Educación adicional, es aquella instrucción recibida en cursos afines a la carrera o naturaleza del trabajo.

Educación especial, constituye la instrucción indispensable para ejecutar determinado trabajo, como por ejemplo: la profesión de chofer.

- **Experiencia**

Constituyen los conocimientos, habilidades, destrezas que se adquieren a través de los años con la práctica y que es necesario para el desempeño de un puesto.

En las bases del concurso que se prepara, se fija la ponderación por cada elemento y subelemento a evaluarse en cada candidato.

La educación se evalúa con base a los certificados de instrucción como: títulos, diplomas, certificados, estos documentos deben ser legalmente autorizados por la autoridad competente.

La experiencia se puede evaluar tomando en consideración aspectos como la complejidad, responsabilidad, deberes y atribuciones. Para la evaluación de la experiencia también se pueden considerar factores como la calidad, cantidad y proximidad de la experiencia.

Calidad, se refiere a la relación entre funciones anteriores y actuales del candidato con las tareas del puesto vacante.

Cantidad, es el número de años en el que el candidato adquiere experiencia.

Proximidad, es la cercanía de la experiencia en el tiempo, esta experiencia puede ser del año anterior al actual y de los años anteriores.

3.3.2.1.4. Administración de pruebas

Son instrumentos de medición; sirven para evaluar o medir las características, capacidades, y otros elementos del individuo.

- **Pruebas de conocimiento**

Son herramientas para evaluar al candidato, estas pruebas miden los conocimientos profesionales y/o técnicos que exige el puesto como contabilidad, informática, producción, ventas, finanzas, entre otros. Estas pruebas pueden ser orales, escritas o de realización.

- **Test psicológicos**

Es un conjunto de pruebas que se aplican al candidato con el fin de evaluar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos; miden las capacidades innatas de las personas.

- **Test de personalidad**

Sirven para analizar los rasgos de personalidad más adecuados de los candidatos. Es importante ubicar a las personas de acuerdo a sus rasgos caracterológicos.

- **Técnicas de simulación**

Son técnicas de dinámica de grupo, como la dramatización.

3.3.2.1.5. La entrevista de selección

Es la técnica más utilizada ya sea en empresas grandes, medianas y pequeñas. Esta entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas, en el que los entrevistadores pretenden obtener de manera espontánea y sin influenciar al entrevistado los datos que sobre él se requieren. Esta entrevista se realiza luego de haber obtenido la calificación sobre educación, experiencia, y pruebas.

Es necesario realizar una planificación adecuada de la entrevista que comprende varias etapas como: preparación de preguntas, el ambiente, el desarrollo de la entrevista, cierre de la entrevista y finalmente la evaluación del candidato. Para evaluar la entrevista se debe considerar de entre otros, los siguientes factores ponderados en grados.

- Apariencia personal
- Control emocional
- Facilidad de expresión
- Lógica en las ideas
- Claridad de metas
- Motivación
- Defensa de sus opiniones
- Estabilidad
- Capacidad de dirección.

3.3.2.1.6. Investigación de antecedentes

Consiste en investigar el comportamiento de la persona para determinar sus acciones anteriores; es decir sus antecedentes para ver si es o no recomendable para el cargo.

Es importante realizar esta investigación para evitar el ingreso de personas no recomendables a la organización.

a. Áreas a investigarse

- Antecedentes de trabajo
- Antecedentes policiales y penales.
- Antecedentes familiares
- Otras informaciones, referencias personales, referencias comerciales, referencias bancarias.

b. Examen médico pre-ocupacional

Es un examen médico que permite conocer el estado de salud del candidato; con el fin de evitar problemas en la empresa como el ausentismo, si tiene enfermedades contagiosas, si está en las condiciones físicas de desempeñar el cargo, o simplemente con el fin de abrir el historial o ficha médica.

3.3.2.1.7. El período de prueba

Es una etapa de tiempo para verificar los conocimientos, habilidades, y destrezas en el trabajo. Esta etapa permite verificar si el candidato es o no idóneo para el trabajo; si el proceso de selección aplicado ha sido correcto.

Así mismo este período tiene un tiempo de duración; según el Código de Trabajo, Art. 15.- “Contrato a prueba.- Es todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que

faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.”²⁰

Existen varias herramientas para evaluar la selección del personal, el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz, es decir entrevistar bien, aplicar pruebas adecuadas, y específicamente incurrir en costos mínimos en este proceso, la organización debe convocar a las personas más idóneas y capacitadas para el puesto vacante.

3.3.3. Subsistema para la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento de una persona en un puesto, las organizaciones siempre evalúan a sus empleados de manera continua sea de manera formal o informal. Generalmente la evaluación del desempeño en las organizaciones es realizada por los jefes o supervisores inmediatos ya que son ellos los que conocen el desempeño en cada una de las actividades.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- La evaluación es importante porque mejora el desempeño, a través de la retroalimentación.
- Las evaluaciones de desempeño ayudan a determinar quiénes son las personas que deben mejorar sus remuneraciones.
- Las evaluaciones facilitan la toma de decisiones para las promociones de personal en las organizaciones.
- A través de las evaluaciones se puede conocer que las personas tienen un desempeño insuficiente.

²⁰ Código de Trabajo, pág. 14

- Permite realizar correcciones en las informaciones de las descripciones y análisis de los puestos.
- Las evaluaciones de desempeño permiten medir los resultados de los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Permiten tomar decisiones de ubicación; promociones, transferencias e incluso separaciones.
- Un desempeño insuficiente puede reflejar necesidades de volver a capacitar a un personal con potencial.

3.3.3.1. Elementos a considerar para elaborar el manual

3.3.3.1.1. Métodos de investigación de campo

Este método está desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, se registran las causas, los orígenes y los motivos del desempeño, analizando hechos y situaciones. El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño pero con la asesoría de un especialista; el especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados.

El especialista en evaluación del desempeño aplica la entrevista de acuerdo con el siguiente orden:²¹

- a. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada con alguna de las tres opciones siguientes:
 - Desempeño más que satisfactorio
 - Desempeño satisfactorio
 - Desempeño menos que satisfactorio

²¹ Lucena María Diva, Evaluación del desempeño, McGraw – Hill, 1976; obra de Idalberto Chivenato, 2007.

- b. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
- c. Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:
- Asesoría al trabajador
 - Readaptación del trabajador
 - Capacitación.
 - Despido y sustitución.
 - Promoción a otro puesto
 - Retención del trabajador en el puesto actual.

Es un método completo de evaluación, permitiendo una evaluación profunda imparcial, objetiva de cada trabajador.

3.3.3.1.2. Centros de evaluación

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. Se basa en múltiples tipos de evaluación con varios evaluadores. Esta evaluación es utilizada para gerentes de nivel intermedio que demuestran potencial desarrollo a futuro pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Representa una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluaciones, y múltiples evaluadores.

Esta técnica se suele utilizar para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se somete a una evaluación individual. Luego se selecciona a un grupo idóneo para someterlos a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de los antecedentes personales, participación en varias mesas redondas, y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo. Los resultados pueden ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Una vez otorgada las puntuaciones se prepara un informe de cada participante y se entrega al departamento de Recursos Humanos con el fin de ayudar en la toma de decisiones.

3.3.3.1.3. Entrevistas de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

La entrevista de evaluación se lleva a cabo anualmente, en las fechas fijadas en el programa de evaluación del rendimiento y, en ella, el evaluador y el evaluado discutirán las evaluaciones que, previamente habrán preparado y acordarán el plan de desarrollo del evaluado para el año siguiente.

A lo largo del año, se habrán llevado a cabo varias reuniones de seguimiento de los progresos, la entrevista de evaluación anual será una continuación lógica y un resultado de las anteriores.

El evaluador revisará todas sus notas de las reuniones de seguimiento, los resultados de la definición de objetivos y todas las informaciones que tengan sobre el evaluado. El evaluado, por su parte, deberá preparar su autoevaluación antes de la entrevista; esta se debe desarrollar en un ambiente adecuado.

En la entrevista se tratarán los siguientes temas:

El nivel de desarrollo que el evaluado ha alcanzado, resaltando aquellos comportamientos en los que el evaluado ha demostrado tener necesidades de mejora.

El grado de alcance de los objetivos fijados al principio del año, tanto en forma global, como en cada una de las áreas clave y finalmente se establecerá el plan de mejora que considere más adecuado, para el evaluado.

3.3.3.1.4. Evaluación 360°

Es una evaluación general, se trata de una evaluación que se realiza de manera circular; es decir es una evaluación al trabajador en donde intervienen todos los actores de la empresa. (Directivos, compañeros, subordinados, equipo de trabajo e incluso clientes).

El sistema es complejo ya que se debe combinar todas las evaluaciones con el fin de definir el rendimiento de la persona y conocer las necesidades de formación. Sin embargo si el evaluado no está preparado podría ser muy vulnerable.

3.3.3.1.5. Incidentes críticos”²²

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características externas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso).

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas, se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

Los hechos positivos deben ser destacados y empleados con mayor frecuencia, mientras que los hechos negativos deben ser corregidos o eliminados.

3.3.4. Subsistema para la capacitación del personal

La capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos

²² Chiavenato Idalberto, Op., cit., Pág. 259.

La capacitación es un proceso educativo, para adquirir conocimientos, técnicos, científicos y administrativos, así como habilidades y destrezas.

3.3.4.1. Elementos a considerar para elaborar el manual

Es la aplicación del proceso administrativo necesario para la formulación de programas de capacitación para el personal de la organización. Para la ejecución de estos programas se deben desarrollar algunas tareas.

3.3.4.1.1. Investigación de requerimientos de capacitación

- Definición del universo
- Determinación de la muestra
- Determinación de la metodología
- Recopilación de información
- Procesamiento de la información
- Informe de requerimientos

3.3.4.1.2. Planificación

- Determinación de políticas
- Determinación de objetivos
- Planteamiento de estrategias
- Selección de estrategias
- Planificación a mediano plazo
- Planificación a corto plazo

3.3.4.1.3. Organización de la capacitación

- Determinación de la estructura orgánica y funcional de la unidad
- Determinación de los recursos humanos requeridos
- Determinación de los recursos materiales
- Determinación de los recursos financieros

3.3.4.1.4. Ejecución de la Capacitación

- Dirección
- Coordinación
- Desarrollo de acciones de capacitación

3.3.4.1.5. Evaluación y seguimiento

- Evaluación de participantes
- Evaluación de instructores
- Evaluación de los eventos de capacitación
- Seguimiento de los participantes

En la actualidad la capacitación es mas tecnológica por sus múltiples herramientas las cuales son muy necesarias para la formación del personal de un organización.

3.3.4.2. Técnicas de capacitación”²³

Es el conjunto de técnicas utilizadas para estimular el aprendizaje del participante en un proceso de capacitación o de enseñanza. Son técnicas utilizadas por profesores, facilitadores para estimular el aprendizaje de los estudiantes en este caso del personal de la organización que va ha ser capacitada.

3.3.4.2.1. Técnicas de estimulación audiovisual

Son técnicas que estimulan el sentido de la vista y el oído; generalmente son técnicas que se apoyan en herramientas tecnológicas que pueden ser las siguientes:

- Retroproyección
- Grabación
- Demostraciones
- Proyecciones

²³ Tomado del material didáctico del Ing. Carlos Ávila, Capacitación del Personal.

- Fotografía
- Modelos y maquetas
- Carteles, imagen plana

3.3.4.2.2. Técnicas de estimulación verbal

Son técnicas utilizadas por el instructor con el fin de facilitar la interacción entre emisor - receptor; para aplicar estas técnicas dependen de las habilidades del instructor. Estas técnicas pueden ser:

- La pregunta
- La anécdota
- Relato de experiencias
- Ejemplificaciones
- Discusión abierta

3.3.4.2.3. Técnicas de estimulación escrita

Constituyen técnicas que estimulan el aprendizaje a través de conceptualizaciones gráficas. Para el uso apropiado y la fácil comprensión de estas técnicas dependen de la habilidad del instructor.

- Fichas
- Esquemas
- Diagramas
- Flujo gramas
- Lista de verificación
- Textos impresos
- Uso de pizarrón, paleógrafos, periódicos murales.
- Computadora

3.3.4.2.4. Técnicas de estimulación grupal

Son técnicas de estimulación utilizadas para ampliar la comunicación, y participación de los capacitados; también para generar ideas u opiniones sobre determinado tema.

- Dramatización
- Lluvia de ideas.
- Mesa redonda
- Panel
- Entrevista colectiva
- Foro
- Seminario
- Taller

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La capacitación del recurso humano es importante ya que contribuye al desarrollo personal y profesional lo que da como resultado a la organización un empleado eficiente y eficaz responsable de sus obligaciones.

Con esto se termina de explicar los principales subsistemas para una buena gestión de Talento Humano los cuales se consideraran para el estudio.

CAPITULO IV

4. MANUALES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL LABORATORIO PAZMIÑO & NARVÁEZ

4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Cada manual tiene características y lineamientos estratégicos que debe ser seguido conforme se establecen y de acuerdo a las actividades requeridas, para este caso es necesario encontrar la manera de calificar cuantitativamente a los puestos, para esto se deberá hacer un análisis del perfil del puesto y de cada una de las características que se desean en este.

Para este efecto se ha optado por aplicar el método de puntos con el objetivo de mantener mediante una media ponderada una clasificación de los mismos, tomando en cuenta factores que puedan ser medibles y representativos a nivel grupal e individual.

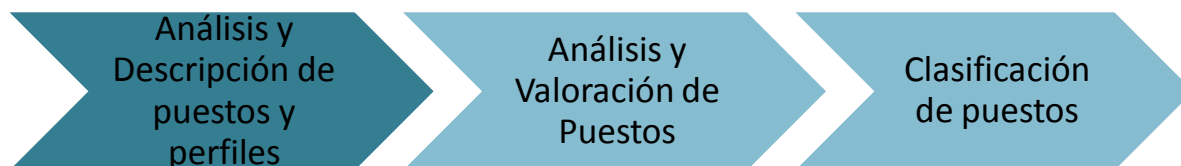
Este **método de puntuación** servirá de base para determinar las políticas, lineamientos y factores a medir para realizar una distribución adecuada de los recursos financieros, es decir para diseñar las políticas salariales dentro de la organización.

4.1.1. Objetivos:

- Diseñar procedimientos básicos a incluir en el manual de procedimientos para la clasificación de puestos de los Laboratorios Clínicos Pazmiño & Narváez .
- Realizar el manual de procedimientos para la clasificación de puestos tomando en cuenta el método de puntos, y factores de desempeño.
- Elaborar un formato de aplicación para la clasificación de puestos en los Laboratorios Clínicos Pazmiño & Narváez.

4.1.2. Procedimiento de Clasificación de puestos

El proceso de clasificación de puestos para los Laboratorios Clínicos “Pazmiño & Narváez, inicia con la actualización y/o creación de los descriptores de puestos y perfiles, conforme el siguiente gráfico:



La descripción de puestos y perfiles consiste en el análisis realizado sobre los hechos y el puesto, no en función de las personas. Su importancia se expresa en los siguientes aspectos:

- En la **planificación** contribuye a la determinación de los puestos que se requerirán en el futuro.
- En la **provisión** se utiliza para identificar los perfiles de los candidatos que se contratarán.
- La **inducción** es el punto de partida para inducir a los recursos de la empresa, ya que se refiere el contexto organizativo, atribuciones, relaciones y responsabilidades que son inherentes al puesto.
- En la **gestión del desempeño** sirve como punto de referencia para establecer los parámetros de medición con los que será evaluado la persona.
- En el **desarrollo de los recursos** es un elemento básico para identificar la brecha entre el perfil dl puesto y del ocupante, para formular el plan de actualización y desarrollo de personal.
- En la **higiene y seguridad**, permite conocer los riesgos y condiciones de trabajo en que se desempeñará el recurso que ocupe el puesto, lo que permitirá mejorar las condiciones laborales de los empleados.

- Con relación a los **salarios** es de vital importancia para determinar la remuneración de los puestos.

El procedimiento de análisis de valoración del puesto se basa en el contenido de la ficha del descriptor del puesto, por medio de los cuales se les asigna una escala de valoración, dentro de parámetros establecidos. La valoración está estructurada por tres factores: competencia, solución de problemas y responsabilidad.

- **Factor de competencia:** conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto, sean estas técnicas, gerenciales o de interrelación.

TABLA No. 8 FACTORES DE COMPETENCIA

Competencia técnica	Competencia gerencial	Competencia de interacción humana
Conocimiento para el desempeño de un cargo, independiente de cómo se adquirió	Aptitud de la gestión para armonizar e integrar recursos, actividades y funciones	Obtención de resultados a través de otros

Elaborado por: Diana Pazmiño

- **Factor de Solución de Problemas:** autonomía del pensamiento requerida para identificar, definir y solucionar, de forma creativa, los problemas a que se enfrenta el puesto.
- **Factor de Responsabilidad:** es la acción de responder por las atribuciones, decisiones y consecuencias derivadas del quehacer del puesto, libertad para actuar, magnitud, asociada al puesto, como gerencia de recursos, propone y decide sobre magnitudes económicas entre otras e impacto, con respecto a la incidencia de resultados en la organización. Su valoración implica medición ed la contribución del puesto sobre los resultados finales.

El procedimiento de clasificación de puestos: Se realiza una vez que son descritos y valorados los puestos, los que se agrupan en familias funcionales y puestos tipos.

4.1.2.1. Análisis y Descripción de puestos y perfiles

El procedimiento de descripción de puestos, constituye la base principal del proceso de clasificación de puestos ya que en el se identifica y describe la misión, responsabilidades, funciones, actividades, relaciones internas y externas, los requisitos para cada puesto, así como su importancia relativa, en base a los resultados que aporta a la misión y objetivos de la organización.

El siguiente esquema presenta los ocho elementos principales que se analizarán en la ficha de cada puesto.

GRAFICO No. 9 ELEMENTOS DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



Elaborado por: Diana Pazmiño

Las acciones y actividades que se deben realizar conjuntamente con el análisis de estos ocho puntos se resumen en el siguiente procedimiento, con miras a clasificar los puestos:

TABLA No. 9 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

RESPONSABLE	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES
ETAPA DE DIAGNÓSTICO		
Responsable división general de recursos humanos de los Laboratorios Clínicos "Pazmiño & Narváez"	Responsables del área de Recursos Humanos	Revisa con el equipo técnico los cambios macros ocurridos en la organización
		Revisa solicitudes presentadas por los directores de establecimientos de salud, que involucren cambios organizativos, métodos de trabajo, ampliación de servicios, entre otros.
		Analiza la misión, funciones, estructura organizativa vigente.
		Revisa el nuevo modelo de entrega de servicios y los cambios tecnológicos que intervienen en el desempeño de los recursos humanos.
		Analizar el impacto de los cambios a la luz de los descriptores de puestos y perfiles.
		Realizar el plan para la actualización de los descriptores, de encontrar cambios sustanciales en las funciones claves, funciones principales, y unidades de competencias.

Elaborado por: Diana Pazmiño

TABLA No. 10 ETAPA DE ORGANIZACIÓN

RESPONSABLE	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES
ORGANIZACIÓN		
Responsable del departamento de recursos humanos	Especialistas de recursos humanos del nivel central/ Directores y responsables de recursos humanos local/ representantes de los empleados	Organiza con su equipo técnico en el proceso de actualización de puestos de trabajo
		Analizan la información estadística ocupacional, nominas y catálogo de puestos vigentes, a fin de visualizar la universalidad ocupacional
		Define la muestra de puestos sujetos a actualizarse y/o crearse.
		Seleccionan la muestra de las personas que serán entrevistadas
		Conforma los comités técnico que participarán en el proceso de actualización de puestos
		Capacita al comité sobre el manejo de la metodología de actualización de puestos.
		Realizar programas de entrevistas
		Preparar y entregar material a los comités técnicos para el levantamiento de la información
		Coordinar con los directores de establecimientos de las unidades locales, para que faciliten la información al equipo técnico que se desplazará en el territorio.

Elaborado por: Diana Pazmiño

TABLA No. 11 ETAPA DE LEVANTAMIENTO E LA INFORMACIÓN

RESPONSABLE	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		
Comité técnico	Empleados	Prepara el material para el levantamiento de la información, garantizando que:
		Revisa y se documenta sobre el o los puestos y el entorno de los mismos
		Prepara lista de los puntos clave a abordar
		Forma grupos de cinco a ocho personas, si la entrevista es colectiva
		Establecen fecha, tiempo y lugar de la entrevista y comunica con anticipación a los y las entrevistados(as).
		Es indispensable generar un clima de confianza, por tanto:
		Inicia la entrevista, abordando al titular o al equipo de entrevistas con un saludo cordial y amable para crear un clima de confianza.
		Explica el motivo de la entrevista, haciendo la observación que el proceso que se está desarrollando es para mejoría y ayuda mutua
		Presenta el formato de la Ficha del Descriptor del Puesto, y explica detenidamente cada uno de los puntos.
		Conduce todo el proceso de la entrevista y toma de notas, realizando:
		Entrevista al titular del puesto o al equipo en cuestión
		Escucha con atención al, los o las entrevistados(as), concediendo el tiempo que se precise para escuchar y dar explicaciones, manteniendo la excelencia de las relaciones.
		Toma nota de toda información que recibe en el transcurso de la entrevista
		Mantiene el control, conduciendo al, los o las participante(s), al objetivo y tema central de la misma
		Afina la escucha para tomar nota de las observaciones que expongan las personas en la información adicional.
		Induce y promueve con preguntas indirectas para que la(s) personas entrevistadas, faciliten con exactitud información deseada.
Escucha la exposición de las personas entrevistadas, ayudando a definir en la terminología adecuada.		
Pregunta sobre el tema de manera que pueda comprenderse fácilmente		
Conduce de manera que la respuesta no se adapte a la pregunta realizada.		

		Propicia que la(s) personas(s) entrevistada(s) adviertan su responsabilidad en cuanto a la veracidad de los hechos y de la información que brindan.
		Dirige con mucho tacto para que la participación y abordaje sea objetivo y pertinente al tema.
		Evalúa las preguntas importantes y las aborda en el momento preciso.
		Agudiza la escucha para comprender el significado de lo expresado por la(s) persona(s) entrevistada(s) de manera que facilita obtener toda la información.
		De ser necesario solicita información adicional.
		Explica los pasos que seguirán para concluir con la actualización del - los puestos.
		Concluye la sesión, con los contactos que le sean posible.
		Redacta la ficha del descriptor del Puesto utilizando los verbos necesarios:
		Ordena la información
		Redacta el contenido de la información, evitando usar verbos genéricos
		Procurar que sus enunciados sean sintéticos.
		Controla que los términos empleados se correspondan con la tipología del puesto analizado.
		Se analizan las actividades descritas, identificando los equipos, herramientas, conocimientos y técnicas que requerirá el ocupante del puesto para realizarlas.
		Se identifican los puestos sobre los que actúa
		Después de haber analizado el ámbito de actuación y los elementos necesarios para desarrollarlas se definen los requerimientos del perfil en cada uno de sus apartados.

Elaborado por: Diana Pazmiño

TABLA No. 12 ETAPA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

RESPONSABLE	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES
REVISIÓN Y APROBACIÓN		
Responsable departamento de recursos humanos	Director general de RRHH/ Especialistas de RRHH del nivel centra,/ Titular del puesto/	Somete a validación la ficha ante el titular del puesto y el superior inmediato del puesto
		El titular del puesto recibe el borrador de la ficha, para revisarla, aprobarla o hacer las correcciones que considere necesario
		Firma si está correcta, caso contrario la corrige y la remite a equipo técnico

	Autoridad inmediata superior	De haber sugerencia de parte del titular del equipo técnico, analiza y ajusta y las remite nuevamente al titular del puesto.
		El titular del puesto firma la ficha y la remite al equipo técnico.
		Una vez que las fichas han sido firmadas por el titular del puesto, los equipos técnicos ordenan y remiten a la responsable de la división de Recursos Humanos, la que a su vez remite a los superiores inmediatos de cada puesto para su validación.
		Recibe las fichas firmadas por la autoridad inmediata superior y presenta al Director General de recursos Humanos, para su revisión y autorización
		Una vez que el proceso es autorizado por el director general, se remite al comité directivo para el debido proceso de revisión, valoración y clasificación.

Elaborado por: Diana Pazmiño

TABLA No. 13 ETAPA DE CLASIFICACIÓN

RESPONSABLE	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES
CLASIFICACIÓN		
Responsable división general de recursos humanos de los Laboratorios Clínicos "Pazmiño & Narváez"	Directores específicos y técnicos de la División General de Recursos Humanos	Reciben informe técnico sobre resultados de la clasificación
		Analizan el informe, si el mismo no contiene modificaciones significativas respecto a su elaboración, se notifica su aceptación ante la función pública para proceder a la implantación posterior a los resultados.
		Si los resultados difieren de los contenidos y presentan distorsión en el orden de las complejidades, se procede a la revisión con las áreas involucradas a fin de hacer las aclaraciones y/o modificaciones pertinentes.
		Se remite nuevamente la información con las modificaciones, producto de la verificación y/o contraste, para ser objeto de clasificación.
		Reciben y revisan las observaciones presentadas por el comité, de ser necesario convocan a la instancia de recursos humanos para consensuar y realizar las modificaciones.
		Una vez que se han consensuado las observaciones, se oficializa la clasificación y se procede a la implantación de los resultados en sistema de nóminas.

Elaborado por: Diana Pazmiño

De acuerdo al nivel jerárquico que ocupe el puesto las acciones comprenden:

- Puestos directivos: planificar, organizar, controlar.

- Puestos ejecutivos: Programar, coordinar, verificar
- Puestos operativos: Elaborar, realizar, ejecutar.

Una vez analizados todos estos factores se realizan las siguientes preguntas:

- Acción: ¿Qué hace?
- Función: ¿Dónde lo hace?
- Guías: ¿De acuerdo con?
- Resultados: ¿Para qué?

Tomando en cuenta estos aspectos se establecen a manera e propuesta los modelos de las fichas que deben ser levantadas en la organización (Laboratorios Clínicos “Pazmiño & Narváez”

Para realizar este proceso se deberá tomar en cuenta la ficha del descriptor del puesto, y la ficha del perfil del puesto, ya que con estos instrumentos podemos describir y clasificar los puestos. **(Ver anexos 1 y 2)**

4.1.2.2. Análisis y valoración de puestos

“Instructivo de valoración de puestos: El puntaje total sobre la base de tres factores y ocho sub factores que se indican a continuación:

TABLA No. 14 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS

FACTORES	SUBFACTORES
Competencias	Instrucción formal
	Experiencia
	Gestión
	Relaciones internas y externas
Complejidad del puesto	Grado de dificultad
	Toma de decisiones
Responsabilidad	Rol del puesto
	Contribución a los resultados

Elaborado por: Diana Pazmiño

Cada uno de los ocho sub factores se divide en grados, de acuerdo a la intensidad con que puede manifestarse en las diferentes tareas de la organización. Los grados están adecuadamente descritos más adelante. A cada grado le corresponde un valor asignado en puntos, que cuantifica su relevancia.

En todos los casos hay que tener presente las condiciones necesarias para satisfacer los requerimientos y no aquellas cualidades que podría tener el ocupante del puesto.

4.1.2.2.1. Tabla de valoraciones

- **Primer factor:**

Competencias: conocimientos asociados a la formación académica; y habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los sub factores de:

- a. Instrucción formal:** conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el empleado se desempeñe eficientemente en el puesto.

Entre los niveles considerados tenemos la educación básica, el bachillerato y los títulos técnicos, pero para el caso de los Laboratorios Clínicos será determinante tomar en cuenta las ramas profesionales de nivel universitario entre las que tenemos:

- ✓ Egresados
- ✓ Técnicos
- ✓ Licenciaturas
- ✓ Ingenierías
- ✓ Diplomados
- ✓ Maestrías
- ✓ Especialidades
- ✓ Doctorados

Los mismos que deberán tomarse en cuenta y tendrán un puntaje de acuerdo y en relación a las características requeridas por el puesto; para este efecto se deberá tomar en cuenta como referencia las siguientes puntuaciones, sin embargo al ser solo referenciales para este caso será el departamento de recursos humanos quien diseñe y asigne los puntajes exactos.

TABLA No. 15 ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO

ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO	
NIVEL	PUNTAJE
A	20
B	40
C	60
D	80
E	100

Elaborado por: Diana Pazmiño

Sin embargo estos puntajes serán más usados para el desarrollo y puntuación que se requiere para establecer los salarios, aunque serán de gran ayuda para identificar los requerimientos establecidos desde el mismo departamento de recursos humanos, haciendo así necesario una comunicación continua entre los departamentos involucrados.

Por esto entre los criterios de valoración de puestos que se deberán tomar en cuenta para las puntuaciones tenemos:

TABLA No. 16 VALORACIÓN SEGÚN LA PUNTUACIÓN

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Educación básica	Nivel de instrucción básica
Bachiller	Estudios formales de educación básica
Técnico	Estudios técnicos de un oficio - Post bachillerato
Título profesional	Estudios adquiridos en nivel de instrucción universitaria.
Diplomado	Conocimientos de una rama científica adicional
Especialista	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada
Maestría o más	Dominio de una disciplina organizacional administrativa y/o científica

Elaborado por: Diana Pazmiño

- b. Experiencia:** este sub factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos definidos en las unidades o procesos organizacionales.

TABLA No. 17 EXPERIENCIA

ROL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
No Profesional		
Servicio	Hasta 1 año	14
Administrativo	Hasta 1 año	28
Técnico	1 año	42
Profesional		
Ejecución de apoyo y tecnológico	2 años	56
Ejecución de procesos	3 - 4 años	70
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 7 años	84
Ejecución y coordinación de procesos	8 - 10 años	100

Elaborado por: Diana Pazmiño

- c. Gestión:** competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

TABLA No. 18 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
A	Hace su trabajo de acuerdo a instrucciones detalladas, sin alterar su secuencia
B	Efectúa su trabajo con posibilidades de adaptar o modificar ciertas rutinas de trabajo
C	Realiza su trabajo con flexibilidad en sus procedimientos Realiza planificación relativa a las actividades inherentes a su puesto. Controla el avance o los resultados de las propias actividades del puesto
D	Planifica y organiza el trabajo de un equipo conformado por distintos puestos de una misma naturaleza Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo
E	Realiza planificación operativa de sus áreas o procesos
	Maneja y asigna recursos del área o proceso
	Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo
	Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso

Elaborado por: Diana Pazmiño

- d. Relaciones internas y externas:** competencias que requiere el puesto y que son necesarias para la administración de la información; manejo motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

4.1.2.2.2. Criterios de valoración de puestos

- **Segundo factor**

Complejidad del puesto: determina el grado de dificultad creciente entre puestos por el nivel de análisis, valoración y razonamiento de las responsabilidades del puesto, a través de los siguientes sub factores:

- a. Grado de dificultad:** valora el grado de dificultad para aplicar reglas, instrucciones, políticas, normas y procedimientos en el desempeño del puesto a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

TABLA No. 19 GRADO DE DIFICULTAD

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
A	Requieren atender instrucciones y reglas directas y precisas. Ejecuta sus actividades basándose en procedimientos previamente establecidos
B	Las actividades relacionadas a este tipo están sujetos al cumplimiento de procedimientos previamente establecidos, analiza alternativas para el mejor cumplimiento de su trabajo.
C	Para el desarrollo de las actividades requiere de analizar datos de dificultad moderada y conocimientos generales sobre los productos y servicios de la organización, observando políticas, normas y procedimientos.
D	Ejecuta y supervisa el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos. Para el desarrollo de las actividades requiere del análisis de datos de manera regular y conocimientos detallados de los productos y servicios organizacionales.
E	Propone políticas, normas y procedimientos en función de los planes, programas y proyectos de las áreas o procesos organizacionales. El puesto administra datos e información compleja. Requiere un conocimiento amplio de la organización y de las características del entorno.

Elaborado por: Diana Pazmiño

- b. Toma de decisiones:** Valora la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, a través de simple elección, análisis, construcción e investigación de alternativas, orientadas a cumplir el portafolio de productos de los procesos organizacionales, características que serán valoradas a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

TABLA No. 20 TOMA DE DECISIONES

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
A	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas
B	La toma de decisiones depende de una elección discriminada en situaciones similares
C	La toma de decisiones depende de una elección discriminada en situaciones diferentes
D	La toma de decisiones requiere un pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo en situaciones distintas Desarrolla nuevas alternativas de solución
E	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución

Elaborado por: Diana Pazmiño

- **Tercer factor:**

Responsabilidad.- determina el grado de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades organizacionales, orientados al cumplimiento del portafolio de productos determinados en función de los objetivos y misión institucional, a través del siguiente sub factor:

- a. Rol del puesto:** Son acciones de gestión asignada a los puestos, en los distintos procesos establecidos en la organización, en función de las competencias requeridas, de acuerdo a los siguientes criterios.

TABLA No. 21 ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO

ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO	
NIVEL	ROLES
No profesional	Servicio
	Administrativo
	Técnico
Profesional	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico
	Ejecución de procesos
	Ejecución y supervisión de procesos
	Ejecución y coordinación de procesos

Elaborado por: Diana Pazmiño

TABLA No. 22 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTO

CRITERIO DE VALORACIÓN DEL PUESTO	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
Servicio	Constituyen los puestos que ejecutan actividades variadas de servicios, de acuerdo a los procedimientos establecidos y requerimientos de los clientes - usuarios.
Administrativo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
Técnico	Estos puestos proporcionan soporte técnico de un oficio específico de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
Ejecución de procesos de apoyo tecnológico	Responsable de la ejecución de actividades técnicas y tecnológicas
Ejecución de procesos	Responsable de la ejecución de actividades agregando valor a los productos o servicios que genera el subproceso o proceso organizacional
Ejecución y supervisión de procesos	El rol de estos puestos es de ejecución y supervisión de equipos de trabajo
Ejecución y coordinación de procesos	El rol de estos puestos es de ejecución y coordinación de procesos organizacionales que integran varios equipos de trabajo.

Elaborado por: Diana Pazmiño

- b. Contribución a los resultados.-** Valora los niveles de contribución de los puestos en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales, considerando el uso de los recursos y la calidad de los resultados, a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

TABLA No. 23 ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO

ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO	
NIVEL	PUNTAJE
A	20
B	40
C	60
D	80
E	100

TABLA No. 24 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTO

CRITERIOS DE VALORACIÓN AL PUESTO	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
A	Esta clase de puesto son responsables de los resultados específicos del puesto y el uso de los recursos asignados
B	Esta clase de puesto contribuye de manera indirecta al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujetos a control sobre la calidad de sus resultados
C	Responsable de la calidad de los resultados esperados en el puesto de trabajo, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y el uso de los recursos asignados
D	Responsable de la calidad de los resultados esperados en equipos de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de la calidad de los productos y servicios. Supervisa y monitorea la contribución de los puestos de trabajo a los productos y servicios
E	Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos. Determina estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados Responsable del manejo óptimo de recursos asignados

Elaborado por: Diana Pazmiño

4.1.3 ANÁLISIS POR COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL LABORATORIO DE LA CLÍNICA PAZMIÑO Y NARVÁEZ

DIRECTOR DE LABORATORIO

A. OBJETIVO

Planificar, coordinar, dirigir, y controlar el Laboratorio Clínico de manera tal que estos permitan alcanzar la eficiencia y eficacia organizativa.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Planificar estratégicamente el manejo del Laboratorio Clínico.
- Administrar y controlar la ejecución de planes organizacionales.
- Controlar y supervisar la generación y precisión de los estados financieros y demás informes de reporte a unidades internas y externas de control.
- Establecer el programa anual de formación continua y difusión científica.
- Impulsar la representación del Laboratorio con las varias instituciones de Salud.
- La gestión económica del presupuesto, la programación y coordinación general del Laboratorio.
- Velar por la independencia, imparcialidad e integridad de las actividades del Laboratorio de acuerdo con las buenas prácticas de de Laboratorio.
- Evaluar la eficiencia de los procedimientos utilizados para la operación de de actividades.
- Controlar la calidad de trabajo
- Autorizar la prestación de servicios del Laboratorio ajenas a la Clínica.
- Autorizar la utilización de aparatos específicos por las personas que laboran en el Laboratorio.
- Programar reuniones con el personal para dar a conocer disposiciones legales y políticas del Laboratorio.
- Eficiencia y buen desempeño del Laboratorio.
- Planificar, realizar y supervisar las relaciones externas del Laboratorio Clínico.
- Vigilar el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Titulo de cuarto nivel en Doctorado en Químico Fármaco Biólogo, Médico con especialidad en patología clínica.

Experiencia:

- Mínimo 5 años de experiencia en cargos de Dirección de Laboratorio o Gerencias en áreas de Salud en instituciones públicas o privadas.

-

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Ciencias de Laboratorio Clínico
- Administración, organización, y funcionamiento de Laboratorio Clínico.
- Implementación y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad
- Marco Jurídico de Laboratorio Clínico Derecho Laboral

Destrezas y Habilidades:

- Rapidez de decisión
- Habilidad expresiva
- Organización
- Creatividad
- Iniciativa
- Liderazgo
- Habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones
- Negociación
- Trabajo en equipo
- Organizar tiempos
- Comprensión

Rasgos de Personalidad

- Flexible
- Sociable
- Independiente
- Creativo
- Capacidad de liderazgo
- Paciente
- Dinámico
- Comunicativo
- Diplomático
- Innovación

Competencias Organizacionales

- Trabajo en equipo
- Analítico
- Apertura al cambio

SUPERVISOR DE LABORATORIO

A. OBJETIVO

Coordinar las diferentes acciones para la operatividad efectiva del laboratorio, supervisando los servicios prestados, evaluando la toma y análisis de muestras para los diferentes exámenes o pruebas que se requieran, a fin de satisfacer las necesidades que generan las investigaciones y los diferentes usuarios, garantizando un buen servicio del laboratorio.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Coordina y supervisa las actividades técnicas y administrativas del Laboratorio.
- Toma muestras necesarias para la realización de exámenes de laboratorio.
- Analiza muestras para los diferentes exámenes.
- Asesora en trabajos de investigación en el área de su competencia.
- Estudia y evalúa las técnicas y metodologías utilizadas en el laboratorio.
- Supervisa y participa en el desarrollo de ensayos de campo o de laboratorio.
- Presta apoyo a los investigadores en el diseño y ejecución de investigaciones.
- Prepara medios de cultivo, reactivos, soluciones y otros elementos necesarios para los diferentes tipos de exámenes o pruebas o prácticas que se requieran efectuar.
- Suministra los reactivos y/o materiales requeridos para la realización de las prácticas, prueba o exámenes.
- Calibra aparatos o equipos e instrumentos de laboratorio.
- Elabora y firma informe de resultados de los exámenes o pruebas practicadas.
- Establece los parámetros y supervisa la ejecución de la clasificación e identificación de los reactivos, soluciones y demás elementos necesarios en el laboratorio.
- Mantiene registros de los reactivos, materiales y equipos existentes en el laboratorio.
- Revisa y avala los resultados emitidos por el personal técnico de menor nivel.

- Verifica los cálculos de las diferentes pruebas realizadas en el laboratorio.
- Elabora requisiciones de compra de reactivos, equipos y/o materiales de laboratorio y de oficina.
- Detecta y reporta necesidades de mantenimiento y reparación de equipos de laboratorio.
- Supervisa el mantenimiento de los equipos de laboratorio.
- Recibe y chequea el material asignado al laboratorio.
- Supervisa y controla las actividades que ejecuta el personal técnico de menor nivel.
- Mantiene informado a su superior inmediato de las actividades realizadas en el laboratorio.
- Transcribe y acceso de información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Eficiencia y buen desempeño del Laboratorio.
- Planificar, realizar y supervisar las relaciones externas del Laboratorio Clínico.
- Vigilar el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Titulo de cuarto nivel en Químico Biólogo, Químico Fármaco Biólogo, Químico Clínico.

Experiencia:

- Mínimo 5 años de experiencia en cargos de Supervisión de Laboratorio en aéreas de Salud en instituciones públicas o privadas. Experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en actividades propias del laboratorio de su área de competencia.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Técnicas y Pruebas Analítica
- Análisis de Muestra
- Equipos e Instrumental propio de laboratorio
- Técnicas de laboratorio clínico automatizado
- Mantenimiento de equipos e instrumentos de laboratorio
- Preparación de Reactivos

Destrezas y Habilidades:

- Tomar muestras
- Organizar el trabajo del laboratorio
- Tratar en forma cortés y efectiva al público en general
- Analizar muestras
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita
- Supervisar personal
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Escuchar a las personas
- Comprensión
- Organizar tiempos
- Razonamiento
- Seguridad
- Habilidad para el manejo de personal

Rasgos de Personalidad:

- Optimista
- Sociable
- Flexible
- Creativo

- Liderazgo
- Paciente
- Dinámico
- Comunicativo
- Competente
- Confiable

Competencias Organizacionales:

- Pensamiento analítico
- Orientación al personal

JEFE DE LABORATORIO

A. OBJETIVO

Planear, organizar, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de labores del personal.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Evaluar la calidad, servicios y eficiencia del servicio que se presta.
- Cuidar y proteger el patrimonio del Laboratorio.
- Comunicar a la dirección, los planes programas, organización, y administración del trabajo y actividades que competen al Laboratorio Clínico.
- Supervisar y apoyar en todo lo referente a la parte operativa es decir todo lo que son los procedimientos médicos, en todas las áreas de la clínica, control de insumos, planifica y provee el abastecimiento de todos los materiales necesario para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo, funciona como coordinadora de acciones conjuntas, además tiene una labor de entrenamiento a las técnicas las que se encuentran bajo su mando.
- Vigilar que se lleve a cabo los sistemas de control de calidad tanto internos como externos, que garanticen la precisión y exactitud de los resultados.
- Firmar los reportes de los análisis realizados.
- Vigilar que dentro del laboratorio se apliquen las medida de seguridad e higiene para la protección de la salud del personal expuesto.
- Supervisar y verificar las actividades encaminadas al correcto desempeño de las funciones y responsabilidades del personal a su cargo.
- Supervisar el manejo de los equipos utilizados en el Laboratorio, en cuanto a su a su operación, mantenimiento y calibración.
- Controlar y supervisar la entrega oportuna de los estudios a los usuarios.
- Supervisar el buen desempeño de las personas encargadas.
- Controlar las entregas oportunas de los análisis realizados.
- Vigilar y mantener en buen funcionamiento la recepción, toma, conservación, transporte y procesamiento de muestras dentro y fuera del Laboratorio clínico

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Titulo de cuarto nivel en Dr. Bioquímica y Farmacia, o Bioquímico Clínico, o o Licenciado en Laboratorio Clínico.

Experiencia:

- Mínimo 5 años de experiencia y entrenamiento en cargos similares al área de Laboratorio en áreas de Salud.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Cursos en diferentes áreas de Laboratorio Clínico
- Cursos de Gestión de Calidad
- Análisis de Muestra
- Mantenimiento de equipos e instrumentos de laboratorio
- Preparación de Reactivos
- Equipos e Instrumental propio de laboratorio

Destrezas y Habilidades:

- Organizar el trabajo del laboratorio
- Tomar muestras
- Rapidez de decisión
- Organización
- Analizar muestras
- Atención al cliente
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Escuchar a las personas

- Comprensión
- Razonamiento analítico
- Razonamiento
- Seguridad
- Habilidad para manejar confianza

Rasgos de Personalidad:

- Comunicativo
- Competente
- Confiable
- Autocontrol
- Flexible
- Creativo
- Liderazgo
- Paciente
- Dinámico

Competencias Organizacionales:

- Trabajo en equipo
- Orientación al personal

AUXILIAR DE LABORATORIO

A. OBJETIVO

Asistir a los procesos de análisis dentro del Laboratorio.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Limpieza y desinfección de todas instalaciones del laboratorio y de: refrigeradoras, mesones, secador de material, paredes, ventanas, persianas, muebles, computadoras y lámparas
- Lavado y desinfección de material de uso clínico
- Transportar muestras a laboratorios de derivación
- Velar por el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio.
- Vigilar el buen funcionamiento de los equipos de Laboratorio
- Controlar las entregas oportunas de los análisis realizados.
- Mantener en buen funcionamiento del proceso de entrega de análisis.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Titulo de cuarto nivel en Bio seguridad, o cursando los últimos años en Bioquímico Clínico.

Experiencia:

- Mínimo 2 años de experiencia en asistencia en Laboratorios clínicos o en instituciones de Salud.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Cursos en bio seguridad
- Cursos de Laboratorio clínico

- Equipos e Instrumental propio de laboratorio
- Mantenimiento de equipos e instrumentos de laboratorio

Destrezas y Habilidades:

- Organización
- Atención al cliente
- Trabajo en equipo
- Comprensión
- Responsabilidad
- Seguridad

Rasgos de Personalidad:

- Comunicativo
- Confiable
- Flexible
- Creativo
- Paciente
- Dinámico
- Sociable
- Respetuoso

Competencias Organizacionales:

- Trabajo en equipo
- Organizado

FLEBOTOMISTA

A. OBJETIVO

Toma de muestras a pacientes para previo análisis.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Informar a clientes sobre los servicios, requerimientos y condiciones biológicas para su atención.
- Responsable de la recepción, toma de muestras biológicas y su envío al área analítica.
- Mantener limpio y bien provisto de insumos y materiales las áreas de las tomas de muestras.
- Solicitar insumos y materiales para su área de trabajo
- Velar el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio
- Asistir a las capacitaciones y retroalimentar los cursos asistidos/aprobados.
- Toma de muestras
- Envío de muestras para su análisis.
- Mantener el control del proceso para el buen análisis de muestras.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Cursando último años en Auxiliar de enfermería o Tecnólogo Médico, o Paramédico o Certificado de Competencia Técnica emitido por el Laboratorio.

Experiencia:

- Mínimo 2 años de experiencia en Flebotomía o Enfermería.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Flebotomía

- Equipos e Instrumental propio de laboratorio
- Cursos de Laboratorio clínico
- Toma de muestras

Destrezas y Habilidades:

- Organización
- Atención al cliente
- Comprensión
- Responsabilidad
- Seguridad

Rasgos de Personalidad

- Comunicativo
- Confiable
- Flexible
- Paciente
- Dinámico
- Sociable
- Respetuoso

Competencias Organizacionales

- Servicio al cliente
- Organizado

RECEPCIONISTA

A. OBJETIVO

Recepción de solicitud de exámenes y registro de datos de paciente.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Información a clientes sobre los servicios, requerimientos y condiciones biológicas para su atención
- Recepción de Solicitud de exámenes, pedidos de Laboratorios afiliados, convenios empresariales y el registro de los datos demográficos del paciente.
- Apoyo en la recepción y toma de muestras biológicas. Y su envío al área analítica
- Entrega del informe de resultados. Enviar y registrar las muestras a laboratorios subcontratados.
- Recepción de Correspondencia y entrega al destinatario
- Cierre económico diario de caja.
- Solicitar insumos y materiales para su área de trabajo.
- Velar el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio
- Asistir a las capacitaciones y retroalimentar los cursos asistidos/aprobados.
- Recepción de pedidos de paciente.
- Entrega de muestras
- Informar a clientes sobre servicios que presta el Laboratorio.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Bachiller en Secretariado o Cursando ultimo años en Administración.

Experiencia:

- Mínimo 1 años de experiencia en Servicio al cliente o Recepción.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Atención al cliente
- Cursos de Laboratorio clínico
- Administración de empresas

Destrezas y Habilidades:

- Organización
- Atención al cliente
- Comprensión
- Responsabilidad

Rasgos de Personalidad

- Comunicativo
- Confiable
- Paciente
- Sociable
- Respetuoso

Competencias Organizacionales

- Servicio al cliente
- Comunicación

MENSAJERO

A. OBJETIVO

Realizar labores de mensajería.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Registrar y retirar las muestras de laboratorios afiliados y sucursales
- Transportar muestras a laboratorios subcontratados.
- Envío y retiro de paquetes y documentos vía aérea y terrestre
- Recepción de correspondencia y entrega al destinatario
- Solicitar insumos y materiales para su área de trabajo.
- Velar el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio
- Atender cualquier solicitud laboral del personal del Laboratorio
- Recibir y entregar correspondencia.
- Realizar pagos de los derivados de las obligaciones del Laboratorio.
- Otras que sean asignadas para contribuir al logro de objetivos.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Bachiller

Experiencia:

- Mínimo 1 años de experiencia en mensajería

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Leer y Escribir
- Mensajería
- Poseer licencia

Destrezas y Habilidades:

- Responsabilidad
- Atención al cliente
- Comprensión
- Seguridad
- Habilidad para conducir

Rasgos de Personalidad

- Comunicativo
- Confiable
- Paciente
- Sociable
- Respetuoso

Competencias Organizacionales

- Honradez
- Confiable

JEFE DE CALIDAD

A. OBJETIVO

Dirigir, planificar, organizar y controlar los procesos, procedimientos y actividades relacionados con la gestión de la calidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus estándares y normas, así como, favorecer la mejora continua.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Proponer y supervisar la inclusión de actividades e indicadores de calidad en los planes del Laboratorio.
- Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de calidad de los servicios que provee el Laboratorio.
- Desarrollar técnicas y herramientas que propicien el incremento de calidad en los servicios que ofrece el Laboratorio.
- Dirigir, planificar, organizar y realizar el proceso de implementación de estrategias, metodologías e instrumentos de calidad y mejora continua de los procedimientos internos.
- Promover estudios de investigación de la calidad en servicios del sector.
- Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales para el cumplimiento de los objetivos funcionales de la Oficina de Gestión de la Calidad.
- Asesorar y orientar sobre métodos, normas y otros dispositivos propios del sistema de calidad.
- Garantizar el cumplimiento de las metas programadas en el Plan Operativo de el Laboratorio.
- Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.
- Planificar la calidad en el Laboratorio en sus diferentes fases
- Establecer indicadores de calidad para el control del mejor manejo de ellos.
- Ejecutar día a día cada una de las actividades relacionadas con la calidad haciendo cumplir las normas ISO 9001:2008
- Supervisar el buen desempeño en calidad según el plan de gestión de calidad.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Titulo de cuarto nivel en Tecnólogo Médico o Licenciado en Laboratorio Clínico o Bioquímico Clínico o Dr. (a) Medico Patólogo Clínico, Gestión de la Calidad

Experiencia:

- Mínimo 5 años de experiencia en cargos directivos deseable si se sustenta gestión exitosa en Gestión de la Calidad.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Normas ISO
- Calidad final en el servicio
- Aseguramiento de la calidad
- Planificación de la Calidad y técnicas asociadas
- Seguimiento de clientes

Destrezas y Habilidades:

- Orientación al cliente
- Visión interdepartamental
- Comunicación en forma clara y precisa
- Orientación a resultados y a la mejora continua
- Innovación
- creatividad
- Sensibilidad interpersonal
- Trabajo en equipo
- Influencia y persuasión
- Planificación y organización
- Transigente
- Razonamiento analítico

Rasgos de Personalidad

- Conocimientos y experiencia
- Autoconocimiento y control emocional
- Liderazgo
- Comunicativo
- Competente
- Creativo
- Liderazgo
- Dinámico

Competencias Organizacionales

- Apertura al cambio
- Trabajo en equipo

ANALISTA

A. OBJETIVO

Transcribir resultados con un registro interno y externo de muestras biológicas.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Información a clientes sobre los servicios, requerimientos y condiciones biológicas para su atención.
- Procesamiento y registro de controles internos, externos y muestras biológicas
- Transcripción de resultados y validación del informe de resultados.
- Mantenimiento y limpieza externa, diario, de los equipos analíticos de su área.
- Apoyo en la recepción y toma de muestras biológicas.
- Solicitar insumos y materiales para su área de trabajo
- Velar el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio
- Asistir a las capacitaciones y retroalimentar los cursos asistidos/aprobados
- Control y registro de muestras
- Validación de informe de resultados
- Control de normas ISO

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Tecnólogo Médico o Licenciado en Laboratorio Clínico o Bioquímico Clínico.

Experiencia:

- Mínimo 1 años de experiencia en Laboratorio Clínico .

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Análisis de muestras biológicas

- Cursos de Laboratorio clínico
- Bioquímica

Destrezas y Habilidades:

- Comunicación en forma clara
- Fluidez y seguridad
- Comprensión
- Control de análisis

Rasgos de Personalidad

- Comunicativo
- Iniciativo
- Paciente
- Sociable
- Dinámico
- Innovador
- Autocontrol
- Creativo
- Independiente

Competencias Organizacionales

- Control de muestras
- Trabajo en equipo

JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

A. OBJETIVO

Dirige, organiza y controla las ventas dentro del Laboratorio controlando el personal de ventas a su cargo.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos.
- La planificación comercial
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Las previsiones de ventas
- El análisis de los precios
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- La formación de vendedores y comerciales
- Elaborar las políticas y técnicas de promoción de ventas
- Publicidad
- Organización de la red de ventas.
- Gestión de la comercialización
- Estudio y conocimiento de la competencia
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas
- Monitorear las ventas
- Formular el plan de ventas de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.
- Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los promotores y agentes de venta programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
- Supervisar las actividades del personal asignado.
- Rendir informes mensuales, semestrales y anuales al Supervisor de Laboratorio.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Titulo de cuarto nivel en Marketing y Ventas

.

Experiencia:

- Mínimo 5 años de experiencia en cargos administrativos directivos

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Marketing y ventas
- Atención al cliente
- Proceso de manejo de ventas
- Publicidad
- Seguimiento de clientes

Destrezas y Habilidades:

- Orientación al cliente
- Dinámico
- Orientación a resultados
- Innovación
- creatividad
- Comunicativo
- Trabajo en equipo
- Influencia y persuasión
- Planificación y organización
- Comunicación en forma clara y precisa
- Liderazgo

Rasgos de Personalidad:

- Autoconocimiento
- control emocional

- Liderazgo
- Comunicativo
- Fácil para manejar conflictos
- Competente
- Influyente sobre el personal
- Creativo
- Liderazgo
- Dinámico
- Paciente

Competencias Organizacionales:

- Orientación al cliente
- Innovación

EJECUTIVO DE COMUNICACIÓN

A. OBJETIVO

Informar a los clientes sobre los servicios que presta el Laboratorio Clínico.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Informar a clientes sobre los servicios, requerimientos y condiciones biológicas para su atención.
- Atención al cliente, con prestancia.
- Enviar los resultados de los exámenes, por el canal solicitado por el cliente, cumpliendo tiempos establecidos.
- Enviar y registrar las muestras a laboratorios subcontratados
- Apoyo en la recepción y toma de muestras biológicas.
- Solicitar insumos y materiales para su área de trabajo.
- Velar el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio
- Asistir a las capacitaciones y retroalimentar los cursos asistidos/aprobados.
- Dar información sobre los servicios del Laboratorio
- Atención al cliente

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Bachiller o cursando últimos años en Comunicación.

Experiencia:

- Mínimo 1 años de experiencia Atención al Cliente, Marketing y Ventas.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Atención al Cliente
- Ventas

- Comunicación interpersonal

Destrezas y Habilidades:

- Comunicación en forma clara
- Fluidez y seguridad
- Comprensión
- Manejo de programas de computación
- Habilidad para optimizar y aprovechar recursos

Rasgos de Personalidad

- Comunicativo
- Iniciativo
- Paciente
- Sociable
- Dinámico
- Innovador
- Creativo

Competencias Organizacionales

- Atención al cliente
- Convincente

EJECUTIVO DE NEGOCIOS

A. OBJETIVO

Vender los servicios que presta el Laboratorio Clínico.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Planificación y elaboración de ofertas, de servicios de laboratorio y medicina ocupacional para empresas, laboratorios, médicos, compras públicas.
- Visitas in situ, tele marketing y seguimiento de los servicios ofertados.
- Liderar junto con el JL, los procesos de ventas para las empresas contratistas.
- Responsabilizarse en la entrega de acta – recepción de los servicios, a satisfacción del cliente.
- Vigilar la cancelación oportuna de los servicios prestados.
- Reportar semanalmente registros e indicadores de visitas y contratos realizados al JL o RC
- Solicitar insumos y materiales para su área de trabajo
- Velar el mantenimiento del SGC y plan de mejora continua del laboratorio
Asistir a las capacitaciones y retroalimentar los cursos asistidos/aprobados.
- Ofertar los servicios del Laboratorio a empresas contratistas.
- Planificar ofertas de servicios
- Seguimiento a clientes

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Cursando últimos años de Marketing y Ventas, Administración de empresas o carreras a fines.

Experiencia:

- Mínimo 1 años de experiencia en Marketing y Ventas o atención al cliente.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Ventas
- Planificación de ofertas
- Atención al Cliente
- Seguimiento a clientes

Destrezas y Habilidades:

- Comunicación en forma clara
- Fluidez y seguridad
- Comprensión
- Habilidad para convencer

Rasgos de Personalidad

- Comunicativo
- Iniciativo
- Paciente
- Sociable

Competencias Organizacionales

- Atención al cliente
- Convincente

CONTADOR

A. OBJETIVO

Supervisar y controlar las operaciones contables, y financieras del Laboratorio y verificar que se cumpla con disposiciones tributarias y legales.

B. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Planificar, dirigir, controlar y supervisar las actividades contables.
- Emitir estados financieros.
- Supervisar y evaluar las órdenes de pago.
- Revisar reportes financieros.
- Revisar conciliaciones y declaraciones de impuestos
- Analizar saldos de cuentas.
- Establecer procedimientos de control que fortalezcan las actividades del Laboratorio Clínico.
- Cumplir y hacer cumplir disposiciones regulatorias para el manejo económico y control del Laboratorio.
- Asistir a reuniones con ideas o sugerencias de soluciones a los programas de control financiero.
- Atención de llamadas internas y externas.
- Entregar de documentos requeridos por el área.
- Elaborar balances financieros.
- Desarrollar la estructura contable de acuerdo a disposiciones contables.
- Responsable de proporcionar información económica, clara oportuna y confiable a las autorizadas del Laboratorio.
- Responsable de la presentación de estados financieros.
- Responsable del manejo de claves e información confidencial del Laboratorio.
- Responsable de la revisión pormenorizada de informes económicos, declaraciones de impuestos, y conciliaciones bancarias.

C. REQUISITOS O EXIGENCIAS

Educación:

Título de Contador Público Autorizado.

Experiencia:

El titular del puesto debe reunir un mínimo de 3 años de experiencia en contabilidad, conocimientos de tributación y aplicación de normas técnicas contables.

D. COMPETENCIAS

Conocimientos:

- Conocimientos en elaboración de presupuestos.
- Computación intermedia.
- Contabilidad gubernamental
- Tributación y manejo contable de proyectos,
- Normas técnicas de contabilidad.

Destrezas y Habilidades:

- Relaciones interpersonales.
- Liderazgo
- Comunicación efectiva.
- Persona proactiva y organizada.
- Agilidad mental.
- Cálculo matemático.

Rasgos de Personalidad

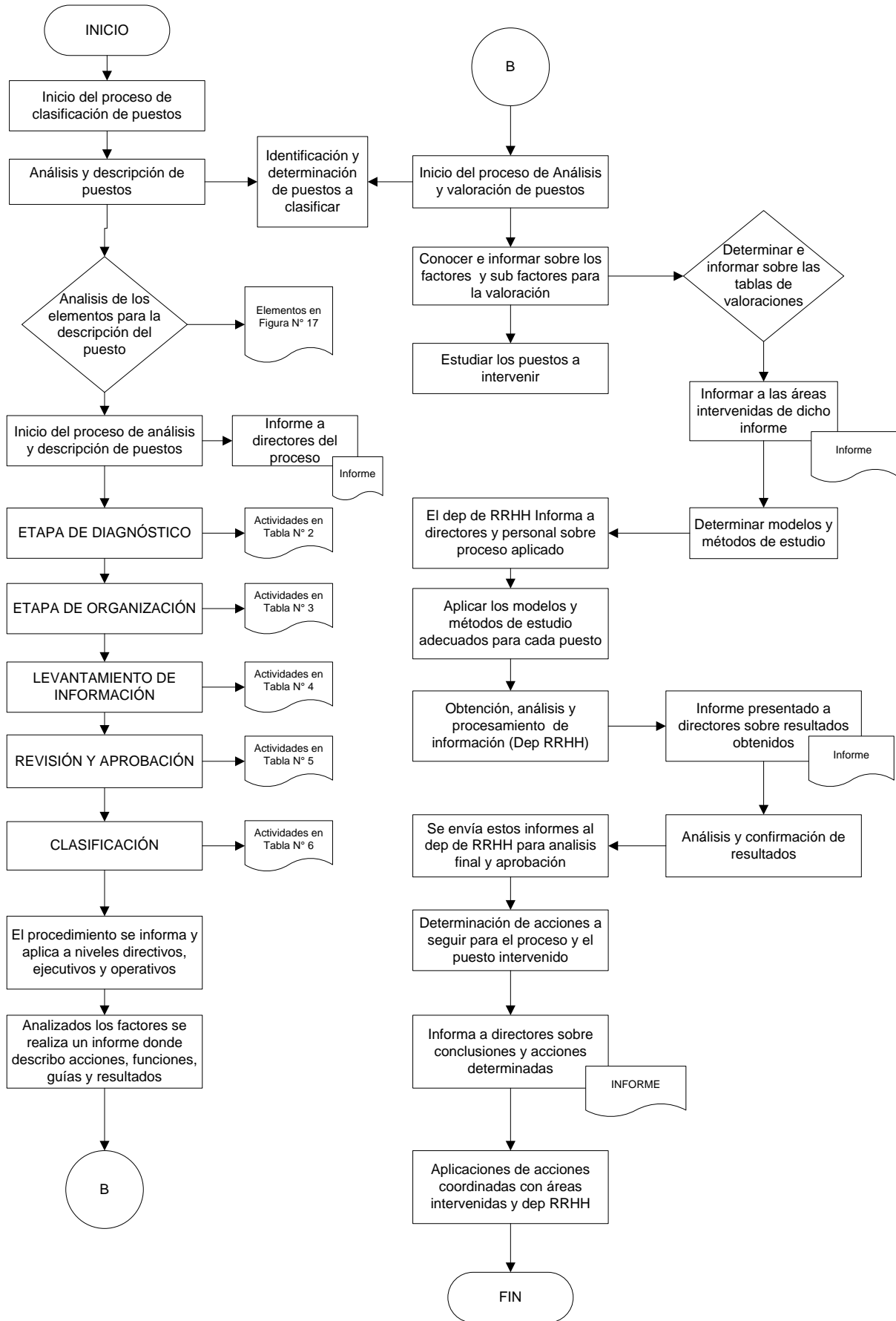
- Paciente
- Dinámico
- Comunicativo
- Competente
- Confiable
- Autocontrol

- Flexible
- Creativo
- Liderazgo

Competencias Organizacionales

- Organizada
- Pensamiento analítico

4.1.4 Diagrama de Flujo



4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La base para la implementación y diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal es el manual anterior, ya que a través de este análisis se determina las necesidades y requerimientos de cada área y de cada puesto dentro de la organización, para este caso de los Laboratorios Clínicos Pazmiño & Narvárez, es decir se convierten en la información base para diseñar los procesos que tendrán como finalidad encontrar y contratar a la persona que más se ajuste a los perfiles identificados y diseñados.

Para este manual se usara los procedimientos establecidos e identificados en el **método de graduación previa**, sin embargo la comparación se hará entre el individuo a ser seleccionado y el perfil del puesto con la finalidad de generar el mejor acoplamiento tanto de conocimientos como experiencia en cada actividad del puesto.

4.3.3 Objetivos

- Diseñar procedimientos previos al reclutamiento y selección de personal involucrando al área de los Laboratorios Clínicos y al departamento de recursos humanos.
- Determinar las acciones y procedimientos necesarios durante la aplicación del procesos de reclutamiento y selección de personal
- Brindar una herramienta de aplicación para el análisis objetivo de las competencias de cada candidato frente a los puestos requeridos.

4.3.4 Procedimiento de reclutamiento y selección

4.3.4.1 Solicitud de inicio del proceso

Se debe generar una solicitud del departamento indicando el inicio al proceso al encargada/o de recursos humanos o encargado de selección del personal para los Laboratorios Clínicos “Pazmiño & Narvárez”, además se deberá generar un acuerdo

de confidencialidad para elaborar estas encuestas y no vulnerar la información de la empresa **(Ver Anexo 3)**.

Una vez que se crea una vacante, el departamento directo de la unidad o servicio que requiera cubrir este cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección del Laboratorio un memorándum especificando al menos los siguientes datos:

- Unidad de desempeño.
- Nombre cargo vacante.
- Fecha estimativa en que se requiere asunción del cargo

Contacto para acuerdos: Una vez hecha la recepción de la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con el departamento solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso

4.3.4.2 Creación / validación de perfil de competencias para el cargo

a. Desarrollar / ajustar el perfil de cargo:

- **En caso de contar con el perfil del cargo**, este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente; deberá revisarse tomando en cuenta el manual de clasificación de puestos, para identificar las características de este, y los requerimientos necesarios para su desarrollo dentro del Laboratorio Clínico.
- **En caso de no contar con el perfil elaborado del cargo vacante** éste deberá ser construido. Esta labor deberá realizarse acorde al modelo de competencias utilizado y mediante una metodología participativa (por ejemplo entrevistas 360°, Focus Group).

El Departamento de Talento Humano del Laboratorios Clínicos asesorará técnicamente a los establecimientos en la labor de levantar los perfiles de competencias.

b. Perfil de Competencias

Corresponde a un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

Todo perfil debe contener la siguiente información:

- **Identificación del cargo:** Nombre del cargo, Jornada de trabajo, Grado, Tipo de contrato, Línea de dependencia, Organigrama, etc.
- **Requisitos del cargo:** requisitos de experiencia y Educativos.
- **Funciones:** Misión del cargo, definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas más importantes del cargo).
- **Competencias requeridas:** Conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.

Contar con adecuados perfiles de selección, permite que se efectúe de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil para el proceso de selección se considerará crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios de publicación, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y además para sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral (indicadores de desempeño descritos), orientar los procesos de inducción, capacitación, desarrollo de carrera, supervisión, etc.

Los perfiles de cargo deben ser actualizados constantemente, la información contenida en éstos es dinámica, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambian las demandas del entorno. Se recomienda al Laboratorio Clínico definir un período de validez para el perfil de selección (aprox. 2 años).

4.3.4.3 Difusión oferta de empleo

4.3.4.3.1 Determinar canales de difusión:

Las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta: publicación interna y externa; se deberá elaborar un formato de convocatoria que describa los elementos primordiales para el proceso. **(Ver anexo 4)**

- **Publicación interna:** busca otorgar oportunidades de desarrollo a nuestros trabajadores y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de éstos.
- **Publicación Externa:** toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público, y en la página Web de los distintos establecimientos de salud pertenecientes a la red de Salud. Los canales de publicación de los avisos deberán estar acordes a las posibilidades de los establecimientos.

Algunas alternativas sugeridas en caso de reclutamiento externo son:

- ✓ **Publicación en página web del Servicio** (Ofertas de empleo) y/o Establecimiento.
- ✓ **Publicación en prensa:** En caso de requerir publicación en prensa, se deberá realizar solicitud de presupuesto (avisos con convenio marco) a al departamento encargado de Reclutamiento y Selección. Posteriormente el Jefe de Talento Humano aprobará la publicación en concordancia con los criterios de oferta de mercado de cargo solicitado, disponibilidad presupuestaria y existencia de otros medios alternativos efectivos.
- ✓ **Publicación en bolsas de trabajo**
- ✓ **Páginas de colegios de profesionales**

4.3.4.3.2 Determinar el contenido de las publicaciones

Deberá informar al menos del Nombre del cargo, Establecimiento o Unidad de desempeño, Requisitos (de experiencia, formación, requisitos personales, etc.) y Condiciones contractuales (en caso de no consignar sueldo ofrecido, este deberá ser informado al momento de citar a entrevista), Plazos y Lugar de Recepción de Antecedentes.

4.3.4.4 Recepción de antecedentes

El Jefe de Talento Humano deberá designar el lugar de recepción y las funciones o actividades durante la recepción, clasificar y archivar los CV tomando en cuenta el formato que se solicite y se elabore para el efecto. **(Ver anexo 5)**

El CV deberá contener toda la información necesaria para su posterior análisis y calificación de los mismos. Por lo tanto, en la publicación además se deberá solicitar envío de antecedentes según **Formato CV** acorde a un Instructivo publicado en la página web, u otro medio.

4.3.4.4.1 Desarrollo base de datos:

- **Especifica ante un proceso**

Los CV receptados frente a un aviso en particular deberán consolidarse en una base de datos. Por lo tanto, en el caso de las postulaciones a los llamados a concurso para un cargo específico, los encargados de receptar las postulaciones también deberán generar un archivo específico para el cargo.

Talento Humano una vez finalizado el concurso deberá optar por desechar los CV o archivarlos para futuras oportunidades, dependiendo de la demanda interna por este tipo de cargos y la oferta del mercado para proveer estos cargos. El cálculo de vigencia de estos antecedentes también deberá ser decisión del jefe de Talento Humano.

- **Presentación de CV espontáneos:**

La unidad de Talento Humano de los laboratorios Clínicos deberá generar además una base de datos con los antecedentes que espontáneamente sean presentados.

En caso de las postulaciones espontáneas, para pertenecer a la base de datos, se deberá completar una ficha de postulación, que deberá consignar la Unidad de Talento Humano.

4.3.4.4.2 Análisis curricular

Ejecutar primer filtro de CV: El encargado del proceso de selección realizará un filtro grueso de los CV según variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo y las normativas vigentes. Las variables utilizadas como criterio de filtro grueso deberán quedar consignadas en acta final del proceso.

Este filtro se basará en un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación. Se sugiere que las variables a considerar sean al menos en cuanto a requisitos exigidos de experiencia, educacionales y pretensiones de renta.

Para finalizar esta etapa arrojará un listado con las personas que pasaran a la siguiente etapa y se definirá el procedimiento de selección.

4.3.4.5 Desarrollo del proceso de selección

4.3.4.5.1 Determinar estructura del proceso

La estructura del proceso de selección se evaluará de acuerdo las siguientes variables:

- Cantidad de candidatos que postulen y que resulten preseleccionados curricularmente.
- Tiempo de Respuesta para asumir el cargo.

- Posibilidades técnicas en cuanto a profesionales del área de selección.

4.3.4.5.2 Elección de instrumentos de selección

En todos los concursos se contemplará además de la evaluación de los antecedentes curriculares de los postulantes (etapa de reclutamiento) la aplicación de otros instrumentos de selección según sea el caso. Cabe recalcar que los instrumentos que a continuación se muestran son a modo de ejemplo y como un apoyo metodológico para las áreas de recursos humanos. Y que por lo tanto, deben ser adecuados según las particularidades de cada caso.

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad.

Cada instrumento o batería de instrumentos que se escoja será en función del cargo para el cual se está evaluando al postulante y de las posibilidades de los establecimientos.

Los factores podrán evaluarse en forma simultánea o sucesiva lo que deberá ser informado. Se deberá indicar el orden de aplicación de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar etapas sucesivas.

Ejemplos de los instrumentos de selección a utilizar:

- **Pruebas técnicas o de conocimientos:**

Relacionadas a las funciones del cargo vacante. Esta deberá ser realizada por el departamento solicitante u otra persona que pueda prestar asesoría técnica en la materia.

- **Entrevista estructurada o semi estructurada.**
Es necesario que las preguntas base sean generalmente las mismas para todos los candidatos de modo de asegurar igualdad de oportunidades y poder desarrollar puntajes por respuesta. Esta podrá ser realizada por el departamento solicitante o persona designada del área de Talento Humano del Laboratorio Clínico.
- **Obtención de referencias laborales:** Consiste en consultar, generalmente vía telefónica, a anteriores áreas del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés. Esta podrá ser realizada por el departamento solicitante o persona designada del área de Talento Humano del Laboratorio Clínico.

En caso de que el establecimiento cuente con un profesional Psicólogo Laboral/Organizacional, a estos instrumentos de selección se podrán agregar:

- Assessment Center: simulaciones, análisis de caso y/o batería de test
- Aplicación de test proyectivos:
- Aplicación de test psicométricos: Personalidad o específicos.
- Entrevista de eventos conductuales

En caso de haberse realizado una evaluación psicolaboral, la/el profesional deberá emitir el informe de los candidatos mejor evaluados.

Este deberá desarrollarse conforme al formato que los Laboratorios Clínicos “Pazmiño & Narváez” soliciten o mantengan en ese momento, o dependiendo del nivel del cargo.

Los informes desarrollados deberán contener al menos los siguientes aspectos:

- a. **Apreciación General.**
- b. **Evaluación de nivel de desarrollo en competencias requeridas.**
- c. **Conclusiones:** consignar al candidato en una escala de recomendación para el cargo, ejemplo:

- **Recomendable:** El candidato cumple con la mayoría de las competencias requeridas para ejercer de manera óptima el cargo, puede presentar en algunas un nivel más bajo de lo requerido, pero sin hacerlo incompatible con las funciones del cargo y/o tiene una personalidad acorde con el perfil solicitado en la mayoría de los aspectos evaluados
 - **Recomendable con observaciones:** El candidato obtuvo buenos resultados en la evaluación, aunque posee algunos aspectos de su personalidad que puede desarrollar aun más para desempeñarse de manera óptima en el cargo al cual postula y/o tiene una personalidad acorde con el perfil sólo en algunos de los aspectos evaluados, presentando incompatibilidades entre su personalidad y el perfil óptimo, cumple sólo con algunas de las competencias requeridas para ejercer de manera óptima el cargo, presentando en algunas un nivel inferior a lo requerido, que no lo hace totalmente compatible con las funciones del cargo.
 - **No Recomendable:** El candidato presenta serias incompatibilidades con el perfil solicitado para el cargo, tanto en lo que refiere a las competencias como en su personalidad, haciendo no recomendable desde el punto de vista Psicolaboral su incorporación a la organización, de este modo, el candidato es incompatible con el cargo, por lo que no puede desempeñarlo.
- d. Sugerencias en caso de contratación: aspectos a supervisar o apoyar, necesidades de desarrollo, etc.

En caso de presentarse postulantes con alguna discapacidad, el encargado del proceso deberá adecuar los instrumentos utilizados para evaluar al postulante.

Algunas de las alternativas sugeridas para los casos más frecuentes de discapacidad son:

Ceguera: Se sugiere potenciar el uso de la entrevista como instrumento de selección. Como instrumentos psicolaborales se sugiere la utilización del Test Desiderativo y/o algún test psicométrico traspasado a audio.

Sordera: Se sugiere potenciar el uso de una pauta que contenga las preguntas de entrevista en forma escrita. Como instrumentos psicolaborales se sugiere la utilización de los Test Gráficos y/u otros instrumentos proyectivos o test psicométricos que permitan respuestas mediante indicaciones (ej. Luscher) o en forma escrita.

Mudez o Sordomudo: Se sugiere potenciar el uso de la entrevista escrita (preguntas con espacio para que postulante escriba sus respuestas). Como instrumentos psicolaborales se sugiere la utilización de los Test Gráficos y/u otros instrumentos proyectivos o test psicométricos que permitan respuestas mediante indicaciones (ej. Luscher) o en forma escrita.

Tetraplegia y Paraplejia: En este caso no se observan dificultades para la utilización de la entrevista y los test proyectivos como instrumento de selección. Dependiendo del nivel de complejidad también se sugiere revisar las alternativas antes descritas.

Discapacidad Mental: Se sugiere la utilización como instrumento el desarrollo de una prueba práctica o rol play de las funciones que debería realizar en el cargo vacante, además de la evaluación mediante entrevista.

4.3.4.5.3 Proceso de la comisión de selección

- Elección de candidatos para entrevista con la Comisión de Selección: El encargado del proceso cita a la entrevista final por comisión a los candidatos que hayan obtenido mejores puntajes en el proceso de selección dentro de los que hayan alcanzado el puntaje mínimo para ser considerado idóneo (entre 2 y cuatro candidatos), y deberá calificar al entrevistado durante el proceso con un modelo de valoración. **(Ver anexo 6)**
- Se debe recordar que en concordancia con las políticas de selección del departamento de Talento Humano del Laboratorio Clínico, en caso de haberse generado un informe psicolaboral, éste tendrá carácter de confidencial, por lo cual, la/el psicóloga/o lo leerá a la comisión de selección, quién podrá tomar nota de los aspectos que consideren relevantes.

- La comisión decidirá cuál postulante ocupara la vacante; en caso de requerirse votación tendrán derecho a sufragar los representantes de la dirección y el representante del área del cargo de que se trate. En caso de empate decidirá el departamento del cargo llamada a concurso.
- Se deberá generar un acta del proceso de selección y acuerdos de la comisión.
- Se sugerirán apoyos técnicos para el funcionamiento del comité de selección, a través de herramientas tales como pautas de entrevistas semi-estructuradas.
- Ante la eventualidad de que la decisión de una comisión no se respete deberá notificarse al departamento de Talento Humano del Laboratorio.
- Los participantes no seleccionados deberán recibir una llamada o correo de deferencia, el cual corresponderá a un agradecimiento por la participación en el proceso.
- En caso de que se considere pertinente y que el postulante lo solicite fundamentadamente, se podrá realizar un feedback de las razones por las cuales no continúa en proceso.
- Los informes y CV de aquellos postulantes no seleccionados podrán ser incorporados a una base de datos que permita acceder a ella para facilitar candidatos evaluados considerados idóneos y que no hayan sido seleccionados para esta vacante en particular pero que podrían participar en eventuales concursos.
- Los encargados deberán informar a los postulantes sobre la posibilidad de que sus antecedentes, al ser considerados idóneos, quedaran en base de datos para ser consultados ante cualquier apertura de vacante. La evaluación Psicológica en caso de ingreso a la base de datos tendrá una validez de 6 meses.

4.3.4.5.4 Casos de reemplazos / honorarios

Para el caso de los cargos en calidad de honorarios o reemplazo, cada área podrá determinar el periodo de tiempo por sobre el cual se realizará obligatoriamente un reclutamiento con carácter mixto.

En caso de cargos vacantes de reemplazo para los cuáles ya se cuente con postulantes que hayan desempeñado labores en el servicio, y de los cuáles se disponga de informes de desempeño que revaliden su idoneidad para el cargo, se podrá prescindir de desarrollar un nuevo proceso de selección. La vacante será llenada en función del análisis de los postulantes disponibles bajo las condiciones antes descritas y en base a la elección del departamento solicitante. Los postulantes deben someterse a las exigencias que el estatuto establezca para el ejercicio del reemplazo que se trate.

La unidad de Talento Humano deberá crear un formato de evaluación de desempeño para efectos de recontractación, que permita reflejar las variables necesarias de evaluar para decidir sobre una nueva contratación

4.3.4.6 Políticas de reclutamiento:

1. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal del departamento del cargo vacante acorde al manual de procedimientos.
2. Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para el personal, a la vez que se procura también velar por la transparencia pública del llamado a concurso, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta. Esto significa que todo concurso deberá contar con al menos una publicación interna en algún medio o canal de acceso masivo para los funcionarios y en al menos un medio de carácter público.
3. Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse

preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

4. En los llamados a concurso se deberá velar por una adecuada difusión que permita el fomento de una mayor participación de mujeres en concursos de directivos y cargos en diferentes departamentos
5. Toda postulación deberá efectuarse según Formato de CV y acorde al Manual de Procedimientos.
6. El Servicio de Salud y sus establecimientos dependientes recibirán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.
7. El Laboratorio Clínico podrá determinar, acorde a sus necesidades, la vigencia de los antecedentes de postulación en la base de datos.
8. A los antecedentes receptados mediante publicación se sumaran los existentes en las bases de datos creadas con postulaciones espontáneas para dar inicio al proceso de reclutamiento.
9. Los departamentos solicitantes tendrán un rol activo en la elección de los CV que pasarán a la etapa de selección, por lo cual, ésta elección se realizará en conjunto con la/el encargado del proceso y del departamento solicitante, de acuerdo a lo descrito en el Manual de Procedimientos.
10. En caso de cargos vacantes de remplazo y/o suplencias para los cuáles ya se cuenta con postulantes que hayan desempeñado labores en el servicio, y además se cuenta con informes de desempeño que revaliden su idoneidad para el cargo, se podrá prescindir de desarrollar un nuevo proceso de selección. La vacante será llenada en función del análisis de los postulantes disponibles bajo las condiciones antes descritas y en base a la elección del departamento solicitante.

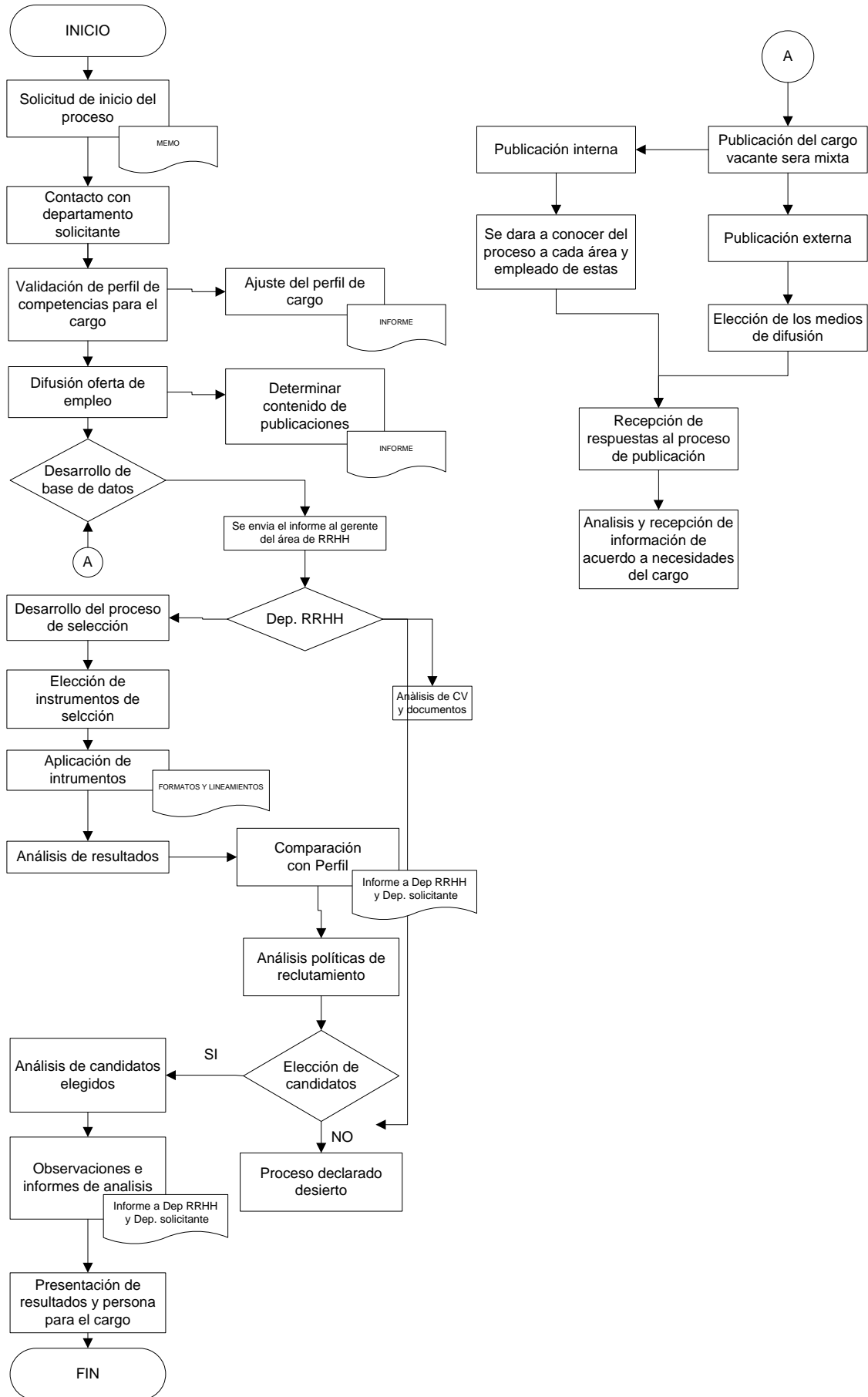
4.3.4.7 Políticas de Selección:

1. El modelo de selección privilegiado por el servicio será la Selección por Competencias Laborales. Para ello todo proceso de selección deberá contar con un perfil de competencias del cargo vacante.
2. Todo perfil de selección deberá considerar las competencias transversales a todos los empleados de los Laboratorios Clínicos, competencias claves que se requieren para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, éstas son: Probidad y conducta ética, Orientación al usuario, Responsabilidad, Flexibilidad y Trabajo en Equipo.
3. Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.
4. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.
5. Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades para la aplicación de los instrumentos de selección, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causa.
6. Con el propósito de fomentar la participación y no discriminación, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo de una Comisión de Selección, la cual tendrá un carácter bipartito.
7. Esta deberá estar compuesta al menos del departamento del cargo, el encargada/o del proceso de selección o departamento Talento Humano y tendrán la facultad de decidir mediante votación y argumentación cuál postulante ocupará la vacante.

8. Se deberá informar de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a entrevista personal y/o por comisión mediante llamado telefónico o correo electrónico de deferencia.

9. En caso de haberse realizado una evaluación psicolaboral, los informes serán leído pero no entregado a la comisión con el fin de respetar la confidencialidad de la información contenida en éstos.

4.3.5 Diagrama de Flujo



4.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para realizar este procedimiento de evaluación deberá considerarse los perfiles de cada puesto y sus requerimientos para así elegir de mejor manera los factores a medir, para realizar todo este proceso primero se deberá llegar a convenios entre los miembros del Laboratorio Clínico para determinar el proceso a seguir y que culmine con la evaluación deseada y plasmada en los objetivos, para esto se aplicarán encuestas modelos (**Ver anexo 7 y 8**), y dependiendo de los resultados deseados se usará otro método.

Además para el diseño de este manual se tomará en cuenta el **método de alineación**, pues este nos permite de una manera sencilla ordenar a los puestos tomando en cuenta las actividades o tareas similares que estén establecidas en sus funciones dentro de los Laboratorios, de esta forma identificando estas tareas se podrá determinar los temas en los cuales se evaluará el desempeño por igual en todos los puestos y para las actividades identificadas para cada puesto.

4.4.3 Objetivos

- Determinar los procedimientos necesarios para determinar de mejor manera los factores de desempeño que se aplicaran en cada caso.
- Determinar las actividades comunes en cada puesto y las actividades específicas de los mismo para la evaluación grupal e individual.
- Evaluar correctamente y con objetivo de capacitar y especializar a los empleados y no de sancionar.

4.4.4 Convenios para la evaluación del desempeño:

Para empezar las evaluaciones que determinarán el desempeño colectivo de los empleados del Laboratorio Clínico “Pazmiño Narváez” es necesario establecer convenios que contengan los siguientes elementos:

- Un Objetivo organizacional y del área de los Laboratorios que guíe los esfuerzos del equipo directivo en el mejoramiento de la gestión del laboratorio.
- Metas organizacionales y de los Laboratorios que den cuenta de procesos y resultados que se requieren para alcanzar el objetivo propuesto.
- Indicadores con sus correspondientes medios de verificación que permitan corroborar el nivel de logro de las metas suscritas.

Los medios de verificación pueden corresponder a diversas formas de registro de documentación, las cuales se convendrán tomando en cuenta el departamento y/o unidad evaluada dentro de la clínica, además de las capacidades y características del personal a evaluar; entre ellas:

- Planificaciones y cronogramas de actividades.
- Informes de acciones realizadas.
- Estados de avance de objetivos o tareas encomendados.
- Tablas y actas de reuniones o encuentros.
- Registros de asistencia y/o participación en actividades.
- Memorándum, cartas o circulares.
- Resultados de encuestas, cuestionarios y entrevistas.
- Resultados de la aplicación de instrumentos de evaluación de aprendizajes.
- Informes de gestión, informes de análisis, etc.

4.4.5 Criterios para la evaluación del desempeño:

Para lograr evaluaciones válidas dentro del Laboratorio Clínico y que puedan ser analizados y útiles para los fines que se realizan se deben, ejecutar las siguientes actividades:

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de valuación.

- Superar deficiencias de valuación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentación de información a los empleados

La evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los colaboradores sobre las expectativas que tiene los Laboratorios Clínicos sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la misma.
- Motivación de los colaboradores en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Factor de decisión para la compensación del colaborador.
- Formular políticas que mejoren el buen desempeño general de los Laboratorios Clínicos.

4.4.5.1 Formato para la evaluación: Clasificación de grupos laborales

En la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño se determinó la siguiente clasificación de los colaboradores según la naturaleza de las actividades que realizan:

- **Grupo laboral 1: nivel operativo o profesional**
Está constituido por quienes realizan funciones de carácter operacional o profesional que funcionan como contribuidores individuales.
- **Grupo laboral 2: nivel departamental, gerencial o directivo**
Comprende al personal que realiza funciones de carácter especializado, con personal a cargo o un nivel elevado de especialización en su área.

4.4.5.2 Factores de la evaluación del desempeño según grupos laborales

Los factores del desempeño de los instrumentos de evaluación, están relacionados con las actividades de los diferentes grupos laborales, y se asignan a los grupos como se muestra a continuación:

4.4.5.2.1 Factores para el grupo 1

- Desempeño en el Trabajo
- Criterio o juicio
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo Profesional
- Actitud de Servicio al cliente

4.4.5.2.2 Factores para el grupo 2

- Desempeño en el Trabajo
- Criterio o juicio
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Desarrollo Profesional
- Actitud de Servicio al cliente
- Habilidades de Liderazgo
- Habilidades de Dirección

4.4.5.3 Descripción de factores

TABLA No. 25 DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Jefe inmediato superior	DESEMPEÑO EN EL TRABAJO
	Planifica y organiza el trabajo para lograr objetivos
	Está motivado para lograr diversos resultados
	Es creativo para proyectar nuevas ideas.
	Le preocupa el aprovechamiento de los recursos de la empresa
	CRITERIO O JUICIO
	Aplica buen criterio para la toma de decisiones
	Es oportuno en la toma de decisiones.
	Analiza las posibles consecuencias de cada decisión.
	Demuestra habilidades de solución de los problemas eficaces
	COMUNICACIÓN
	Su comunicación oral es eficaz
	Se comunica por escrito con eficacia
	En reuniones de trabajo contribuye con información relevante
	RELACIONES INTERPERSONALES
	Informa a su supervisor y compañeros, sobre las situaciones importantes que les afectan.
	Muestra flexibilidad para aceptar nuevas ideas.
	Muestra flexibilidad y aprovecha la retroinformación constructiva.
	Establece y promueve relaciones interpersonales positivas con sus compañeros

Elaborado por: Diana Pazmiño

TABLA No. 26 DESARROLLO PROFESIONAL

CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Jefe inmediato superior	DESARROLLO PROFESIONAL
	Solicita y obtiene de su jefe inmediato, la aprobación y autorización de sus planes de desarrollo profesional y logra así, nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
	Proyecta su desarrollo profesional de acuerdo con las políticas y objetivos del área
	Aplica los nuevos aprendizajes obtenidos en la capacitación adquirida recientemente.
	Aprovecha las oportunidades de desarrollo profesional para mejorar su productividad
	ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE
	Actúa en forma cooperativa y constructiva tanto con clientes internos como externos.
	Durante el proceso de solución de problemas, muestra tacto y diplomacia con sus clientes.
	Demuestra buena voluntad al entablar relaciones con los clientes difíciles.
	Proyecta actitud positiva hacia compañeros de trabajo y les ayuda cuando le es posible.
Mantiene un comportamiento profesional, competente con personas externas al Laboratorio.	

Elaborado por: Diana Pazmiño

TABLA No. 27 HABILIDADES DE LIDERAZGO

CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO (Grupo 2)	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Jefe inmediato superior	HABILIDADES DE LIDERAZGO
	Propicia que sus colaboradores realicen su trabajo en forma sobresaliente.
	Inspira lealtad en sus empleados e igual les proporciona lealtad a cambio.
	Se asegura de que sus colaboradores tengan oportunidades de crecer y los orienta hacia objetivos de desarrollo profesional.
	Anima a los empleados a crecer profesionalmente y está pendiente de su desarrollo profesional en forma activa.
	Apoya a sus empleados en la toma de decisiones que implican riesgo e iniciativa
	HABILIDADES DE DIRECCIÓN
	Delega sus obligaciones y responsabilidades con eficacia.
	Establece objetivos de desempeño razonables para sus empleados.
	Establece adecuadamente su presupuesto y se apega a él.
	Proporciona la dirección adecuada para empleados.
	Proporciona la dirección y capacitación necesaria a sus empleados.
	Evalúa el desempeño de los empleados objetivamente, y con bastante exactitud.
	Evalúa el desempeño de los empleados en una manera oportuna.

Elaborado por: Diana Pazmiño

TABLA No. 28 PONDERACIÓN DE FACTORES

PONDERACIÓN DE FACTORES			
FACTORES PARA EL GRUPO 1	PONDERACIÓN	FACTORES PARA EL GRUPO 2	PONDERACIÓN
Desempeño en el trabajo	20%	Desempeño en el trabajo	20%
Criterio o juicio	20%	Criterio o juicio	15%
Comunicación	15%	Comunicación	10%
Relaciones interpersonales	15%	Relaciones interpersonales	10%
Desarrollo profesional	10%	Desarrollo profesional	5%
Actitud de servicio al cliente	20%	Actitud de servicio al cliente	10%
		Habilidades de liderazgo	15%
		Habilidades de dirección	15%
PONDERACIÓN TOTAL	100%	PONDERACIÓN TOTAL	100%

Elaborado por: Diana Pazmiño

4.4.5.3.1 Nivel del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el colaborador puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

TABLA No. 29 NIVEL DE DESEMPEÑO

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	ACEPTABLE
4	Desempeño por encima el esperado	NOTABLE
5	Desempeño excepcional **	SOBRESALIENTE

Elaborado por: Diana Pazmiño

El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del colaborador, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

El desempeño excepcional se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

4.4.6 El proceso de evaluación

El proceso de evaluación en los Laboratorios Clínicos será informado con anticipación por el departamento de recursos humanos y/o por el grupo o comité de investigación que se conforme de acuerdo a sus reglamentos.

El proceso a seguir para la evaluación es la siguiente:

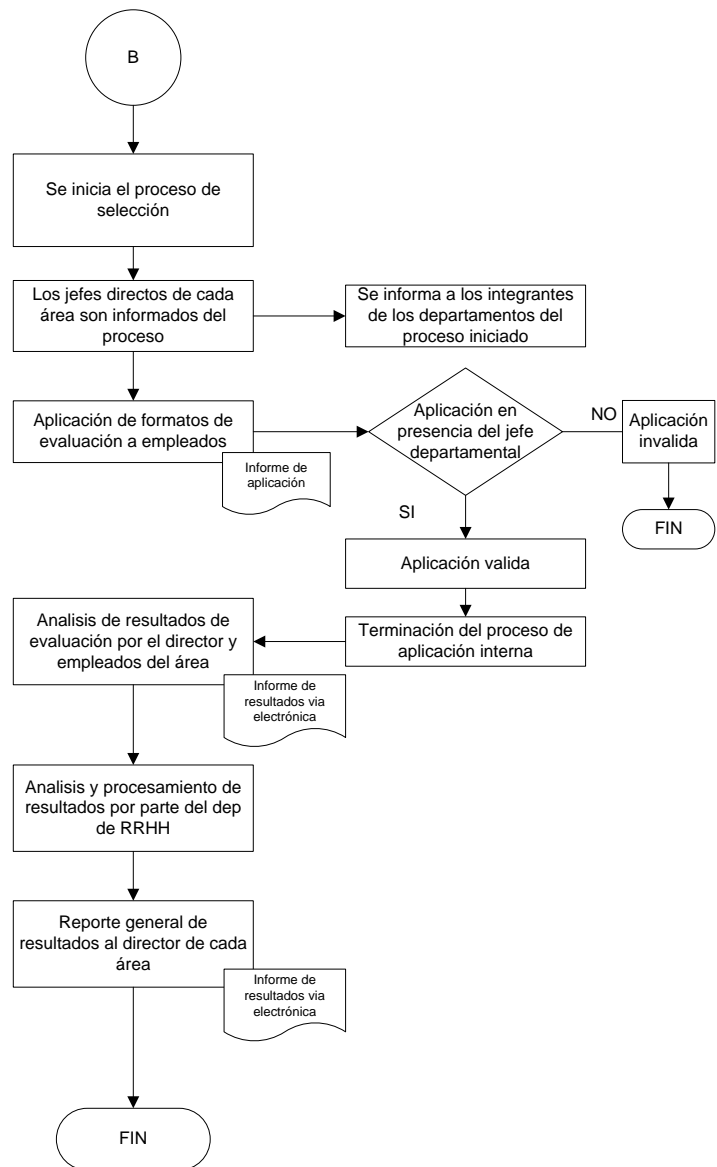
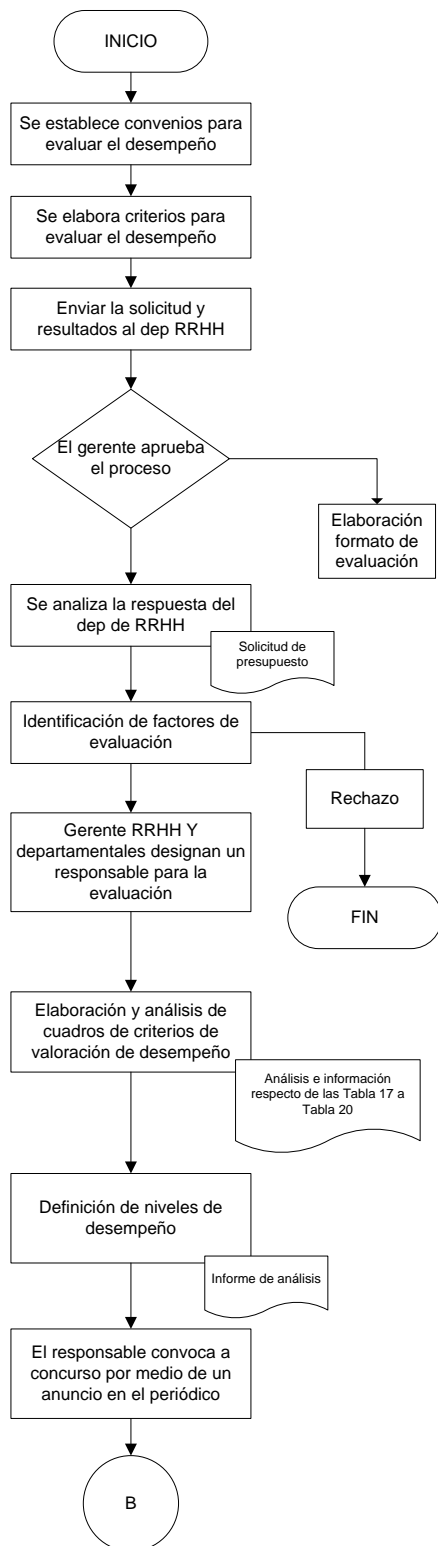
- Ya iniciado el periodo de evaluación del desempeño los jefes directos serán informados del proceso y capacitados para el efecto, además serán evaluados individualmente y a sus sub alternos, para lo cual deberán evaluar a cada uno de sus colaboradores por separado.
- Para llevar a cabo la evaluación, los jefes directos deberán contestar el formato en presencia del evaluado para que la evaluación sea contestada, al mismo tiempo que el jefe da retroalimentación al colaborador acerca de cada punto de la evaluación.
- Terminada la evaluación por parte del jefe directo, los resultados de ésta serán enviados al director del área y al evaluado. El evaluado recibirá la calificación final por correo electrónico el cual, en caso de conformidad, deberá aceptar y enviar.
- Posteriormente, los resultados de las evaluaciones llegarán al departamento de Recursos Humanos en donde serán analizados y procesados.
- Los resultados de cada área y departamento serán reportados en forma global a cada uno de los directores.
- En caso de que los jefes matriciales necesiten los resultados de sus colaboradores en campus (reporte matricial) podrán solicitarlo vía correo electrónico a la Gerencia de Recursos Humanos.

- En caso de que el colaborador no esté de acuerdo con la calificación asignada, podrá solicitar la revisión de la misma en el correo de notificación que le será enviado de forma automática cuando el jefe directo haya concluido la evaluación. Dicho correo tendrá la opción para pedir una revisión de la evaluación, petición que será enviada automáticamente al director del área, dejando pendiente el resultado.

4.4.6.1 Aspectos importantes a considerar para la evaluación

- La evaluación del desempeño comprende un periodo anual, por lo que el jefe directo debe considerar el desempeño que el colaborador ha tenido a lo largo de dicho periodo y no solo por un corto tiempo.
- Se debe considerar una evaluación global del desempeño, evitando evaluar una sola situación que se haya presentado en cierto momento.
- La evaluación abarca factores que evalúan conductas observables en el colaborador, por lo que los jefes deberán evaluar si estas se han presentado y observado a lo largo del periodo.

4.4.7 Diagrama de Flujo



4.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

Este manual se diseña para determinar las necesidades de cada empleado, referentes a las acciones que realizan, es decir identifica las necesidades de conocimientos de cada empleado de acuerdo a los requerimientos del puesto. Este manual es necesario e importante porque permite especializar al personal y hacerlo de esta manera más eficiente en su trabajo, pues es de esta forma en la que los laboratorios podrán alcanzar sus metas y en lo posible incrementar su productividad y accionar.

Para este manual también se deberá considerar el **método de alineación** ya que así determinando las actividades comunes podremos capacitar a mayor parte del personal que requiera este conocimiento e información, además así podremos identificar las necesidades en cada una de las funciones y actividades.

4.5.3 Objetivos

- Identificar y determinar procedimientos y acciones a ejecutar durante el proceso de capacitación del personal del Laboratorio Clínico Pazmiño Narváez.
- Aplicar procedimientos internos y externos de capacitación para el personal dependiendo del caso y requerimiento.
- Diseñar políticas claves para ejecutar de mejor manera el proceso de capacitación con miras al cumplimiento de objetivos.

4.5.4 Proceso de operación

El departamento de recursos humanos de los Laboratorios Clínicos “Pazmiño & Narváez”, deberá realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar el calendario de acciones de capacitación (Calendario) del año correspondiente, para esto deberá primero identificar las necesidades de capacitación a través de un cuestionario. **(Ver anexo 9)**

Para esto deberá analizar:

- Análisis de la estructura del Laboratorio Clínico (organización total): sistema organizacional
- Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento
- Análisis de las operaciones y tareas: sistema de procesos

4.5.4.1 Criterios de análisis

En el análisis organizacional los encargados del departamento de recursos humanos deberán tomar en cuenta los objetivos organizacionales y ejecutar un análisis para comprender los resultados que se desea obtener del proceso a seguir, para esto se deberá:

TABLA No. 30 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
Departamento de Recursos humanos	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
	Evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento
	Comparar otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales
	Determinar la política global relacionada con el entrenamiento
	Los objetivos de entrenamiento deben estar bastante ligados a las necesidades de la organización.
	Las necesidades de entrenamiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad

Elaborado por: Diana Pazmiño

4.5.5 Proceso para la capacitación

- Los cursos de capacitación se programarán de manera que no interfieran con las actividades del laboratorio.

- Los cursos de capacitación deberán ser acordes con las atribuciones del Laboratorio Clínico y con los perfiles de puestos de los niveles operativos y directivos a quienes vayan dirigidos.
- El departamento de Talento Humano del laboratorio clínico deberá formular anualmente el proyecto de presupuesto del calendario de las capacitaciones.
- El proyecto del calendario se enviará para observaciones y comentarios a cada uno de los departamentos y jefes superiores, y al contador del Laboratorio Clínico.
- El Calendario estará sujeto al presupuesto autorizado para tal efecto.
- La aprobación del Calendario que emita el departamento de Talento Humano será a través de oficio o, en su caso, formulará observaciones al proyecto; lo anterior se llevará a cabo dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha en que el proyecto se discutió.
- El departamento de Talento Humano deberá difundir el calendario de capacitación, dentro de los diez días hábiles siguientes de que éste haya sido aprobado.
- El departamento de Talento Humano remitirá los anexos técnicos de los cursos de capacitación considerados en el cronograma a los departamentos con la finalidad de obtener la opinión técnica sobre el contenido temático, duración, institución capacitadora y perfil del instructor o facilitador.
- Los departamentos y/o grupos de trabajadores que soliciten cursos específicos serán corresponsables con el departamento de Talento Humano en la determinación de los temarios, de las condiciones generales para la impartición y de la designación de facilitadores.

- El departamento de Talento Humano enviará al departamento financiero las requisiciones de materiales y servicios generales de los cursos que serán impartidos por facilitadores externos y los anexos técnicos correspondientes, dentro de los treinta días hábiles siguientes a la recepción del oficio, a efecto de que ésta realice los procedimientos de contratación que correspondan, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- El departamento de Talento Humano se coordinará con los departamentos intervenidos para evaluar las propuestas técnicas que presenten los prestadores de servicios de capacitación y emitirá la evaluación técnica respectiva.
- Cuando los titulares de los departamentos requieran un curso impartido por un facilitador externo que no se haya considerado en el Calendario, deberán enviar oportunamente al departamento de Talento Humano toda la información necesaria, así como la justificación correspondiente, para que ésta solicite la autorización y, en su caso, obtenga la aprobación del presupuesto.
- Los titulares de los departamentos deberán difundir el Calendario entre los subordinados a su cargo.
- Los titulares de los departamentos deberán tomar las medidas necesarias para que los empleados a su cargo puedan asistir a los cursos a los cuales se hayan inscrito.
- En el caso de los directores de área, que requieran cancelar la participación de un empleado adscrito a la unidad o área respectiva, deberán enviar un comunicado al departamento de Talento Humano, con dos días hábiles de anticipación al inicio del curso, la cancelación respectiva.

- Los participantes serán evaluados de acuerdo con los lineamientos establecidos por el facilitador al inicio del curso. Asimismo, los participantes evaluarán el desempeño de éste y el desarrollo de cada tema expuesto
- El personal inscrito en cursos seriados deberá acreditar cada nivel para optar por el inmediato posterior.
- Una vez culminada la ejecución del Calendario, los titulares de los departamentos podrán solicitar por escrito al departamento de Talento Humano, un reporte de los resultados obtenidos por los empleados adscritos a su área que hayan asistido a cursos.
- Los participantes podrán consultar personalmente en la dirección de Talento Humano los resultados de los cursos a los que se hayan inscrito, una vez transcurridos 30 días hábiles desde la conclusión de cada curso.
- El departamento de Talento Humano proporcionará la información referida, siempre y cuando la haya recibido por parte de los facilitadores; dicha información sólo será proporcionada al interesado, quien firmará de enterado en el registro correspondiente.
- El departamento de Talento Humano será responsable de entregar el original de las constancias o reconocimientos a los participantes que hayan acreditado los cursos, y conservará copia de dichos documentos para actualizar los expedientes del personal capacitado.

4.5.5.1 Proceso de evaluación de la capacitación

- Los titulares de los departamentos deberán asegurarse de que por lo menos el 80% del personal a su cargo participe en cursos de capacitación.
- Los titulares de los departamentos deberán apoyar la participación de su personal en los cursos de capacitación, a fin de evitar tanto el ausentismo como las entradas y salidas constantes durante las sesiones.

- Para acreditar un curso, los empleados del laboratorio clínico deberán contar con el 100% de asistencia y una calificación final no menor a la puntuación de 8.0, o “AC” (Acreditado) en caso de no haber una calificación numérica. En el supuesto de no cumplir con alguno de estos requisitos establecidos, los empleados obtendrán una calificación de “NA” (No acreditado) o de “NP” (No se presentó), según corresponda.
- Cuando un curso tenga una duración de tres sesiones o más y al empleado no le haya sido posible asistir a una sesión, el titular del departamento a la que esté adscrito podrá enviar la justificación respectiva al titular de la del departamento de Talento Humano, a más tardar el tercer día hábil posterior a la conclusión del curso.
- De no recibirse la justificación a la que se refiere el numeral anterior, se registrará una calificación de “NA” en el expediente de capacitación del empleado del laboratorio.

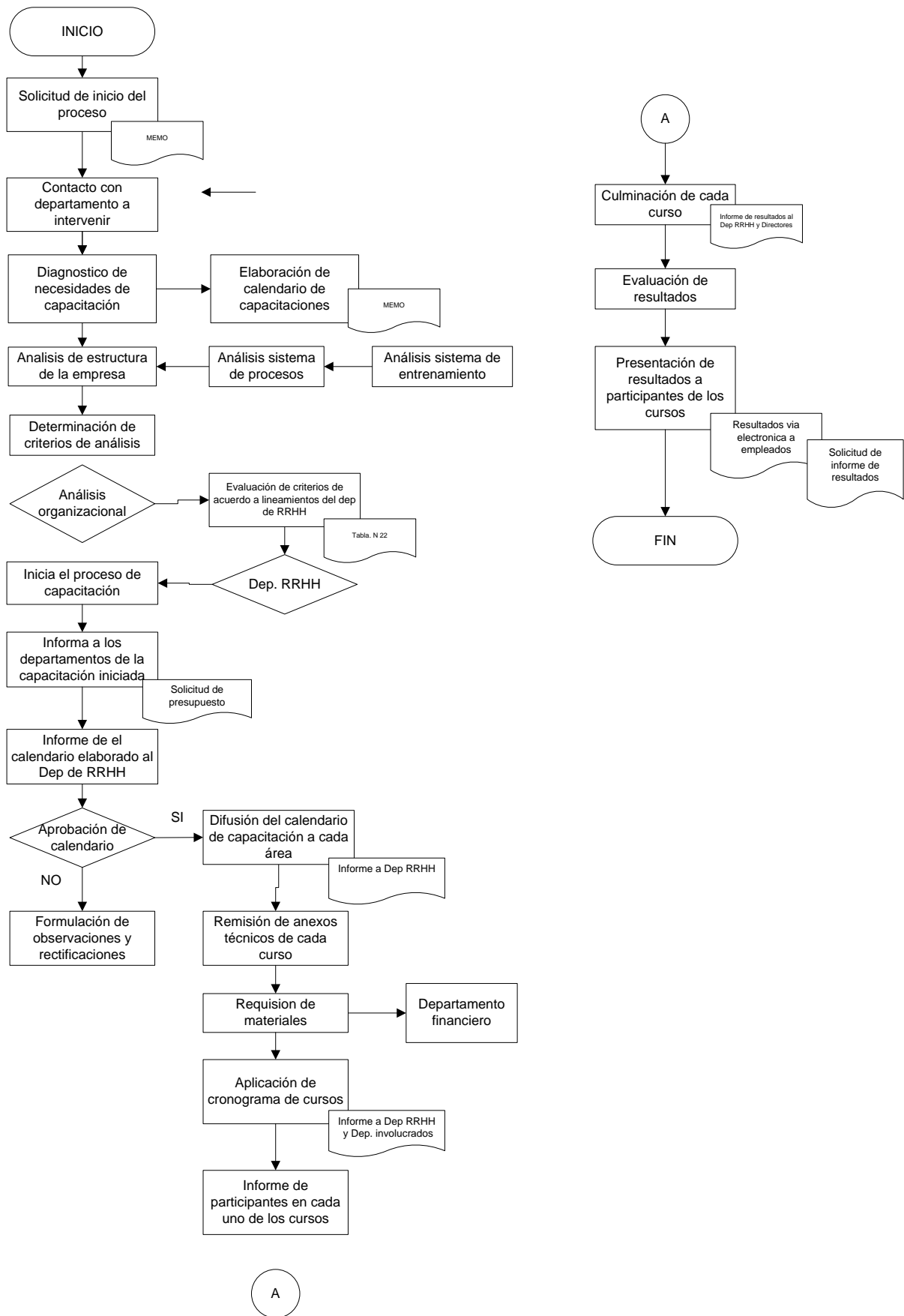
4.5.6 Operaciones – Resumen

TABLA No. 31 OPERACIONES - RESUMEN

OPERACIONES - RESUMEN	
RESPONSABLES	ACTIVIDADES
Director(es) de los departamentos	Aplicar las estrategias y técnicas necesarias para detectar las necesidades de capacitación del personal y del área, y recabar la totalidad de la documentación resultante en el proceso
	Difundir el proceso a seguir para las capacitaciones, y la programación a ejecutar.
	Aprobar y notificar la asistencia a los cursos de capacitación del personal a su cargo
Departamento de Talento Humano	Proporcionar la información necesaria respecto del programa de capacitación, y concentrar los resultados para su análisis y generación de la matriz de cursos de capacitación
	Elaborar el calendario de cursos y la difusión del mismo
	Entregar al instructor del curso o encargados de las capacitaciones, la evaluación de los participantes para identificar vacíos en su perfil.
	Deberá coordinar y generar la lista de asistentes a los cursos de capacitación
	Deberá evaluar el evento y la participación, y beneficios del mismo
	Elaborar las constancias de participación del personal.
Personal de las áreas del Laboratorio Clínico	Participar de las evaluaciones para determinar las áreas que se requiere de capacitación, y especialización
	Realizar el trámite de inscripción a los cursos que tengan relación a su área o perfil profesional
	Asistir al curso en el lugar, fecha y hora señalada, además de cumplir con la normatividad y lineamientos del curso.
	Colaborar y participar del proceso para evaluar los eventos de capacitación

Elaborado por: Diana Pazmiño

4.5.7 Diagrama de Flujo



CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano en base a competencias es la más indicada para desarrollar las capacidades de los empleados, las cuales deben ser estudiadas y analizadas para implementar los subsistemas aprendidos.
- Se define entonces las competencias como las capacidades aptitudes, habilidades, valores y conocimientos que posee una persona para su desenvolvimiento tanto personal como profesional.
- La gestión enfocada a las competencias muestra importancia en alinear los objetivos de la organización con los objetivos que se busca en el personal y de esta forma ayudar al desarrollo profesional y personal de las mismas.
- El personal del Laboratorio colabora para que la gestión de talento humano se desarrolle de óptima manera ya que todos están buscando un cambio en su desarrollo dentro de la organización.
- Se verificó que en el Laboratorio toda la gestión de talento humano se la venía realizando de forma incorrecta ya que no se aplica ningún sistema correctamente, lo que dificulta el aprendizaje dentro de la organización.
- La descripción y análisis de los puestos es la base fundamental para la aplicación del resto de los subsistemas ya que es la información principal que se necesita para el desarrollo de la Gestión de Talento Humano.
- Como el Laboratorio Clínico no posee un departamento de recursos humanos y por lo tanto no existe una planificación clara para la incorporación de nuevo personal.

- Los procesos de administración de recursos humanos no se encuentran debidamente documentados y organizados por falta de un enfoque en el personal, pero a pesar de ello el Laboratorio ha salido adelante con éxito.
- Se verifico que el personal del Laboratorio se encuentra motivado con el plan de aplicación de los subsistemas, lo que les ayudara a desarrollarse en su puesto de trabajo de mejor manera.
- Actualmente la selección de personal se realiza de manera empírica, lo que ocasiona pérdida de tiempo en muchos casos ya que las personas seleccionadas no desarrollan sus mejores conocimientos por falta de un enfoque en sus competencias.
- El Laboratorio no tiene actualmente un plan de capacitación a largo plazo para el buen desarrollo del personal.
- Por falta de un enfoque en el personal y su desarrollo dentro del Laboratorio, no se ha realizado una evaluación de su desempeño, lo que ayudaría a la organización corregir o seguir con actividades que ayudan al desarrollo del Laboratorio.
- El requerimiento de las competencias necesarias para cada puesto es muy importante para que el personal a desempeñarse sienta seguridad en sus responsabilidades desarrolladas.
- La capacitación al personal es muy importante para el Laboratorio ya que para el trabajo en el sector salud se debe estar actualizado y a la vanguardia de las nuevas propuestas que nos brinda la tecnología.
- El saber convivir es necesario para que el personal se sienta animado dentro de su trabajo compartiendo, ayudando y siendo tolerante con el resto de personas que laboran en su compañía.

5.2 RECOMENDACIONES


- Aprobar e implementar la gestión de recursos humanos enfocada a competencia, el que se presenta en este trabajo el cual ayudará a mantener una gestión eficaz del desempeño del personal del Laboratorio.
- Es importante que se comunique al personal del Laboratorio lo que se implementara y los cambios que se darán con esta propuesta para que se sientan motivados enfocados al cambio.
- Crear la unidad de Talento humano para que mejore el proceso de selección capacitación y evaluación del personal y así adquirir y desarrollar profesionales motivados y enfocados en sus mejores competencias.
- Es necesario revisar la descripción y análisis de los puestos de manera periódica para mantener actualizada la información necesaria para la selección de nuevo personal o capacitación requerida.
- Mantener un buen ambiente de trabajo a fin de mantener motivado al personal y así lograr el desarrollo de los objetivos del Laboratorio.
- Aplicar el proceso de selección de personal por competencias enfocándose a las fases importantes que se deben cumplir con responsabilidad.
- Periódicamente detectar las necesidades de competencias que exige cada puesto para mantener actualizado el perfil requerido del personal.
- Realizar un plan de capacitación enfocándose a las falencias que posee el personal para proyectarlas a su desarrollo dentro del ámbito profesional y personal.
- Motivación y excelente ambiente de trabajo es lo que se necesita para que el personal de lo mejor de sus conocimientos, destrezas y habilidades, ya que el sentirse a gusto ayuda al buen desempeño.

- Aplicar la metodología de evaluación establecida y darle el seguimiento oportuno para informarse de las falencias que posee cada uno del personal que labora en el Laboratorio.
- Establecer una planificación para la capacitación del personal y que cada uno aporte con sus conocimientos y confirmar sus competencias dentro del puesto que desempeñan.
- La unida de Talento Humano debe sustentarse en valores y principios enfocados en la misión y visión del Laboratorio de manera que se garantice cumplir con los objetivos organizacionales.
- Al momento de selección del personal considerar las competencias y hacer énfasis en sus destrezas y habilidades ya que es lo que ayudara al Laboratorio a llegar al éxito organizacional.
- Se recomienda el uso de los manuales de procedimientos que es estos sirven como guía para poder llevar a cabo la clasificación, reclutamiento, selección, evaluación y capacitación del personal dentro del Laboratorio.
- Fomentar la buena comunicación para que todo el personal este bien informado sobre la aplicación de esta propuesta y así ayuden al desarrollo con éxito de la gestión del Talento humano.
- El personal de la unidad de Talento humano debe estar en constante conocimiento y capacitación para de esta manera detectar las nuevas necesidades del Laboratorio y alcanzar el éxito como organización con los mejores profesionales.

ANEXOS

ANEXO 1

FICHA DEL DESCRIPTOR DEL PUESTO Y PERFIL

	LABORATORIOS CLÍNICOS PAZMIÑO & NARVÁEZ	
	FICHA DEL DESCRIPTOR DEL PUESTO Y PERFIL	
	CÓDIGO:	VERSIÓN: 01

Descripción del puesto

1. Identificación

Nombre del puesto

Nombre de la Persona Ocupante

Puesto Superior Inmediato

Nombre de la Persona Ocupante

Institución u Organismo

Dirección / Área

Fecha Validez

aprobado por:

Ocupante

Superior

2. Misión

3. Dimensiones

Nº de personas subordinadas:

Directos:

Totales:

Magnitudes Económicas:

Otras magnitudes

4 Naturaleza y alcance

4.1. Organigrama

(1) Nombre del puesto que depende jerárquica y directamente

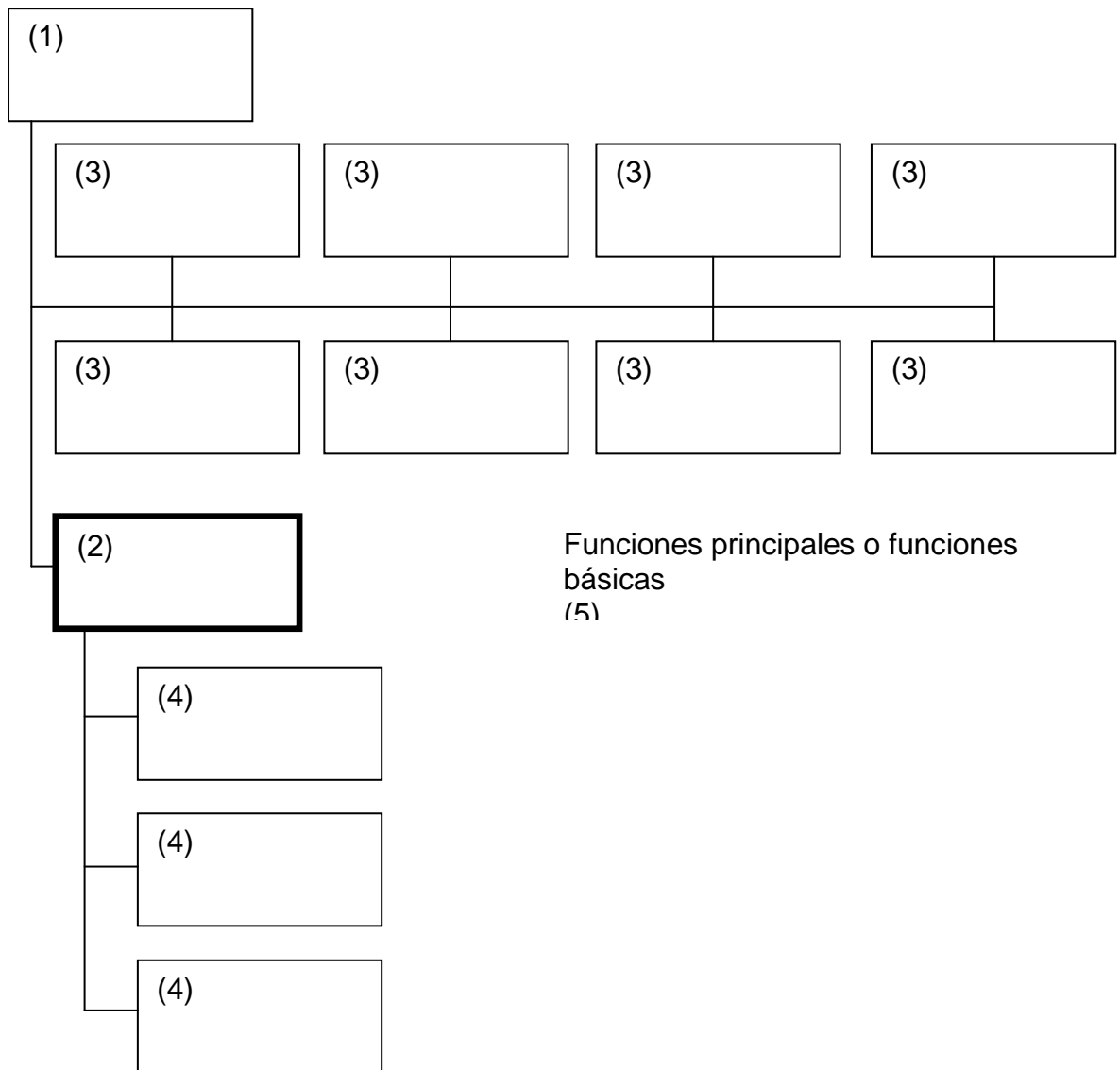
(2) Nombre de su puesto

(3) Nombre de los otros puestos que dependen directamente de su jefe

(4) Nombre de los puestos directamente dependientes del suyo

(5) Funciones principales y funciones básicas

Naturaleza y alcance – Organigrama



4.2. Naturaleza de la función:
(Funciones y actividades principales)

Función 1:
Resultado 1:
Actividades:
1.1
1.2
1.3

Función 2:
Resultado 2:
Actividades:
2.1
2.2
2.3

4.3 Relaciones Principales con otros puestos de trabajo a lo interno de la Institución
(Indique cargos, motivos y frecuencias)

4.4 Relaciones principales con otras Instituciones u organizaciones
(indique institución u organización, puesto, motivos y frecuencia)

5. Naturaleza de los problemas

(Aspectos que suponen mayor dificultad o complejidad en el puesto. Pueden ser problemas de orden Técnico, gerencial o derivado de las relaciones humanas. Explique brevemente el problema y su incidencia)


6. Naturaleza de la Responsabilidad

(Decisiones propuestas o contribuciones más significativas propias del puesto)

7. Otros aspectos:

(Indicar si son necesarios otros aspectos significativos que permitan conocer mejor el puesto y que no hayan sido explicadas en los puntos anteriores)

ANEXO 2
FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

	LABORATORIOS CLÍNICOS PAZMIÑO & NARVÁEZ	
	FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
	CÓDIGO:	VERSIÓN: 01

Perfil del Puesto

Nombre del Puesto

Nombre de la Persona

Ocupante

Puesto Superior Inmediato

Nombre de la persona

ocupante

Institución u organismo

Dirección / Área

Fecha validez

Aprobado por:

Ocupante

Superior

Perfil del puesto

1. Formación y nivel de especialización
 Nivel Académico:
 Titulación específica:
2. Conocimientos
 Conocimientos
 Específicos:
 Idiomas: (indicar nivel: básico, medio, avanzado)
 Informática: (indicar nivel: básico, medio, avanzado)
3. Experiencia
 Tipo de experiencia:
 Duración de la misma:
4. Otros requisitos:
 (Indicar aquellos que requieren acreditación o registro)
5. Competencias o características personales
 Competencias:
 Habilidades:

6. Condiciones de trabajo:

6.1 Dificultad

Esfuerzos Físicos

Frecuencia con que se realizan

Frecuencia de exposición

6.2 Peligrosidad

Probabilidad de

accidente:

Frecuencia de

exposición:

6.3 Otros condiciones especiales:

Disponibilidad

Incompatibilidad


6.4 Horario

Turnos:

(mañana/ tarde/ noche o fin de semana o ambos combinados)

ANEXO 3

FORMATO DE CONFIDENCIALIDAD PARA DISEÑO Y APLICACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

	LABORATORIOS CLÍNICOS PAZMIÑO & NARVÁEZ	
	FORMATO DE CONFIDENCIALIDAD PARA DISEÑO Y APLICACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	CÓDIGO:	VERSIÓN: 01

Quito, _____

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Yo _____ identificado (a) con la cédula de ciudadanía número _____ de _____, manifiesto expresamente que durante el proceso para proveer el cargo de _____

Con destino a _____, guardaré LA CONFIDENCIALIDAD, que requiere el manejo de dicho proceso en las etapas en la que yo como empleado de los Laboratorios Clínicos Pazmiño & Narváez debo participar.

Estoy de acuerdo en que cualquier información entregada por los laboratorios debe mantenerse en total reserva y me comprometo a realizar todas las acciones necesarias para evitar su divulgación.

Atentamente,

C.C.

RESPONSABILIDADES:

(Se enumeran una a una, de manera general las funciones y procedimientos por los cuales debe responder el funcionario que se va a seleccionar, según el diseño del perfil)

FACTORES DE EVALUACIÓN: Se describen las pruebas a realizar y el peso porcentual de las mismas eje:	Valor sobre 100	Hora Indicar la hora para cada Prueba
- Prueba de conocimientos:	30%.	-
- Prueba de Competencias para Nivel Profesional:	25%	-
- Análisis de Antecedentes (Valoración de Hoja de Vida): Formación Académica y experiencia que exceda los requisitos del cargo.	25%	-
- Prueba Psicotécnica	20%	-

Inscripciones: (Se indican las fechas extremas en las que se realizarán las inscripciones), en el horario (se indica el horario de inicio y finalización) (días hábiles) en los Laboratorios Clínicos Pazmiño & Narváez, Oficina de Recursos Humanos. Los documentos deben ser entregados personalmente o por correo certificado, en sobre cerrado, empleando el Formato de Inscripción para Convocatorias de Selección de Personal. Se deben anexar los certificados que acrediten la formación académica, la educación continuada y la experiencia laboral. Éstos últimos deben describir las funciones inherentes a los cargos relacionados o las obligaciones de los contratos celebrados. Se rechazarán las hojas de vida que no respondan correctamente a estos requerimientos. Toda la documentación deberá presentarse en carpeta, estar debidamente foliada y marcada en la pestaña superior con número de identificación. Si la documentación reposa en la Oficina de Recursos Humanos debe verificar que los soportes estén acordes con la convocatoria y que cumplan con los requisitos antes del cierre de inscripciones.

Publicación del listado de admitidos y no admitidos al proceso de selección: En la Cartelera de la Oficina de Recursos Humanos, o en la página Web, (Indicar Fecha y hora de Publicación).

Reclamaciones a lista de admitidos y no admitidos (Indicar lugar, fecha y hora)
Respuesta a las reclamaciones: (Indicar lugar, fecha y hora)

Pruebas: Se realizarán en (Indicar lugar, fecha y hora). Los participantes deben presentarse 15 minutos antes de la Prueba. Los aspirantes podrán comunicarse oportunamente para obtener información adicional, con la Oficina de Recursos humanos (Indicar direcciones y números de referencia para contactos).

Publicación de los resultados de la aplicación de las pruebas. (Indicar lugar, fecha y hora)

Presentación de reclamaciones: (Indicar lugar, fecha y hora)

Respuesta a reclamaciones: (Indicar lugar, fecha y hora)


Publicación definitiva de resultados definitivos: (Indicar lugar, fecha y hora)

Nombre y Firma

Jefe Departamento de Talento Humano

ANEXO 5

FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA CONVOCATORIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

	LABORATORIOS CLÍNICOS PAZMIÑO & NARVÁEZ	
	FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA CONVOCATORIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	CÓDIGO: _____	VERSIÓN: 01

Fecha _____

	Cargo al que Aspira		
Denominación	Código		Grado
_____	_____		_____

DATOS PERSONALES			
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	
_____	_____	_____	
Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	C.I. No.	_____
Dirección de Correspondencia			Teléfono _____ s _____ _____
Correo Electrónico	_____		

FORMACIÓN ACADÉMICA					
Educación Superior		Pregrado y Posgrado			
Modalidad	Semestre Aprobado	Graduado		Nombre de los estudios o título obtenido	Fecha de Terminación
		Si	No		

EDUCACIÓN NO FORMAL		
Cursos de Capacitación o Diplomados	Intensidad Horaria	Año
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres

Experiencia laboral

Relacione su experiencia laboral o de prestación de servicios en estricto orden cronológico comenzando por el actual. (Solamente la que pueda ser acreditada)

Empleo actual o contrato vigente	
Empresa o Entidad _____	
Dirección _____	Teléfonos _____
Cargo _____	
Fecha de Ingreso _____	

Empleos o contratos anteriores	
Empresa o Entidad _____	
Dirección _____	Teléfonos _____
Cargo _____	
Fecha de Ingreso _____	Fecha de Retiro _____

Empresa o Entidad _____	
Dirección _____	Teléfonos _____
Cargo _____	
Fecha de Ingreso _____	Fecha de Retiro _____
Empresa o Entidad _____	


Dirección _____	
_____	Teléfonos _____
Cargo _____	
Fecha de Ingreso _____	
_____	Fecha de Retiro _____

_____ Firma del Aspirante

Comprobante de Inscripción	
Fecha _____	Número de folios entregados _____
Nombre de funcionario que recibe _____	

ANEXO 6

FORMATO PARA VALORACIÓN DE ENTREVISTA

	LABORATORIOS CLÍNICOS PAZMIÑO & NARVÁEZ	
	FORMATO PARA VALORACIÓN DE ENTREVISTA	
	CÓDIGO:	VERSIÓN: 01

Fecha: _____

Denominación del Cargo: _____

Nombre de Aspirante: _____

Entrevistador: _____

Asigne valores entre 1 y 5 (en donde 1 es el valor inferior y 5 el mayor), de acuerdo a la calidad de las respuestas esperadas.

Se tendrá en cuenta para la entrevista:


Aspectos	Valoración				
	1	2	3	4	5
PERSONAL <ul style="list-style-type: none"> - Auto descripción - Por qué es la persona idónea para ocupar el cargo - Utilización del tiempo libre - Fortalezas y debilidades, que mejoraría o cambiaría - Deseos y aspiraciones 					
INSTITUCIONAL <ul style="list-style-type: none"> - Que lo motiva a trabajar en la Institución o cargo - Aportes a la Universidad de Caldas 					
LABORAL PROFESIONAL <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del campo laboral al que aspira 					
EXPERIENCIA LABORAL <ul style="list-style-type: none"> - Cargos ocupados (Casos situacionales) 					
CONOCIMIENTOS <ul style="list-style-type: none"> - Experticia - Puesta en escena de situaciones en el campo laboral profesional 					
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO <ul style="list-style-type: none"> - Temas de Actualidad a nivel local, nacional, etc 					

Promedio Total: _____

FIRMA DE EVALUADOR: _____

ANEXO 7

CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	LABORATORIOS CLÍNICOS PAZMIÑO & NARVÁEZ	
	CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
	CÓDIGO:	VERSIÓN: 01

Este cuestionario está diseñado para recibir comentarios importantes del personal referente al proceso de evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en los últimos cuatro años. La primera parte deberá ser llenada por todo el personal, y la segunda parte deberá ser llenada únicamente por los supervisores. Por favor tómese unos minutos y complete este cuestionario para que todos nos beneficiemos con los resultados de esta encuesta. Si fuera necesario, responda detalladamente

1. ¿Desde cuándo es Usted un empleado de los Laboratorios Clínicos Pazmiño & Narváez?

Menos de 2 años... 0 -1 años ... 2 -4 años ... Más de 4 años...

2. ¿A qué categoría Usted pertenece?

Servicios Generales

Profesional ...

3. ¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación de Desempeño?

Sí... No

4. ¿Antes de que el proceso de evaluación de desempeño empezara, cuán a menudo se reunió Usted con su supervisor para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?

Nunca... Cuando surgió un problema...

2 -3 veces al año.... Más de 4 veces al año.....

5. ¿Ha participado Usted en el proceso de evaluación de desempeño desde su inicio?

Sí.... No ...

Si respondió "No," por favor explique (por ejemplo: soy nuevo(a) administrativo(a), cambié de posición, etc).

6. ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?

Si, Yo defino mis metas.

No, mi supervisor define mis metas.

Combinación: mi supervisor y yo trabajamos conjuntamente en la definición de mis metas.....

7. ¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área (departamento/unidad)? Por favor explique

Sí....

No.....

8. ¿Sabe Usted cuáles son los estándares para un buen desempeño en su posición?

Sí.....

No.....

Si Usted respondió "No," por favor explique.

9. ¿Recibe Usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones anuales?

Nunca

Cuando hubo un problema.....

2 -3 veces al año

Más de 4 veces al año

10. ¿Cree Usted que el proceso de evaluación de desempeño es eficaz? ¿Qué beneficio o ventajas ha recibido Usted al haber participado en el proceso de evaluación?

11. ¿Cree Usted que el proceso de evaluación es justo y objetivo?

12. ¿En su opinión, cuál es el valor que Usted considera que los supervisores ven en el proceso de evaluación?

13. ¿Cuál es el alcance que Usted considera que el proceso de evaluación ha tenido en el mejoramiento de su rendimiento? Por favor explique

Significativo

Algo


Un poquito

Nada realmente

14. ¿Qué cambios desearía Usted ver en el proceso de evaluación de desempeño? Explique las herramientas o recursos que le ayudarían a Usted a maximizar la eficacia del proceso.

ANEXO 8

CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA SUPERVISORES

	LABORATORIOS CLÍNICOS PAZMIÑO & NARVÁEZ	
	CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
	CÓDIGO:	VERSIÓN: 01

1. ¿Asistió Usted al entrenamiento sobre evaluación de desempeño diseñado específicamente para supervisores?

Sí ... No....

2. ¿Cuánto tiempo dedica Usted a la preparación previa a las reuniones con su personal?

Menos de 30 minutos

30-60 minutos ...

Más de 1 hora ...

3. ¿Antes de que el proceso de evaluación empezara, con qué frecuencia solía Usted reunirse con su personal para tratar temas relacionados con su trabajo y rendimiento (del supervisado)?

Semanalmente

Mensualmente

Dos veces al año

Una vez al año

Nunca

4. A partir anteriores procesos de evaluación, con qué frecuencia se reúne Usted con su personal para tratar temas de desempeño y otros relacionados con el trabajo?

Dos veces al año

Una vez al año

Nunca....

5. ¿Dónde lleva a cabo Usted las reuniones de evaluación de desempeño?

Sentado(a) detrás de mi escritorio ...

En una mesa de mi oficina ...

En una sala de conferencias

Otro lugar

6. ¿Cuál es la duración de las reuniones?

Menos de 30 minutos ...

30-60 minutos ...

Más de 1 hora

7. ¿Invita Usted a su personal a participar en la definición de sus propias metas?

Si, Yo invito a mi personal a que definan sus propias metas.....

No, Yo defino las metas de mi personal.....

Combinación: Mi personal y Yo colaboramos en la definición de sus metas....

8. ¿Ha tenido Usted algún motivo para cambiar la evaluación que Usted le di era a alguien de su personal? Si contesto "Sí", por favor explique

No....

Sí.....

9. ¿Qué beneficios recibió Usted al participar en las reuniones de evaluación de desempeño? ¿Cuán importante es este proceso para el desarrollo y gerencia de su personal?

10. ¿Qué inconveniente(s) encontró Usted durante el proceso de evaluación de desempeño?

11. ¿Con qué frecuencia recibe Usted comentarios referentes a su propio desempeño? Por favor explique

Nunca

Durante las reuniones de evaluación

Cuando hay necesidad....

12. ¿Ha recibido Usted algún entrenamiento en materias de supervisión o gerenciales? Por favor explique


Ninguno

Programa académico

Otros

ANEXO 9

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES De CAPACITACIÓN

	LABORATORIOS CLÍNICOS PAZMIÑO & NARVÁEZ	
	CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
	CÓDIGO:	VERSIÓN: 01

Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.

1. Recibiste capacitación al momento de ingresar a la empresa.

Si ... No...

Explique

2. Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo.

Si ... No...

Explique

3. Crees que tú necesitas capacitación.

Si ... No...

Explique

4. Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa.

Si ... No...

Explique

5. Consideras importante la capacitación.

Si ... No...

Explique

6. Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo.

Si ... No...

Explique

7. Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo.

Si ... No...

Explique

8. Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto.

Si ... No...

Explique

9. Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.

Si ... No...

Explique

10. Puedes tomar decisiones propias.

Si ... No...

Explique

11. Existe buena relación entre trabajadores patrones.

Si ... No...

Explique

12. Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus compañeros.

Si ... No...

Explique

13. Te han impartidos cursos de capacitación relevantes e importantes en tus áreas de trabajo.

Si ... No...

Explique

14. Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo.

Si ... No...

Explique

15. Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.

Si ... No...

Explique

16. Cuentan con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan.

Si ... No...

Explique

17. Considera que es esencial para el desempeño de su trabajo el manejo de otro idioma

Si ... No...

Explique

18. Tiene la necesidad de aprender a manejar alguno de los programas o aplicaciones computacionales que la empresa usa (Excel, Access, o algún otro programa)?

Si ... No...

Explique

19. Tiene conocimiento de cómo utilizar las herramientas y material que se le proporciona para trabajar?

Si ... No...

Explique

20. ¿Qué tipo de conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño?

Si ... No...

Explique

21. Cree que es necesario tomar algunas medidas para mejorar el rendimiento del área donde usted se desempeñas?

Si ... No...

Explique

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, 499 págs., 8ta. Ed. 2007, McGRAW – HILL/INTERAMERICANA Editores S.A., México D.F.

ALLES MARTHA, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 445 págs., 1ra. Reimpresión 2007, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires - Argentina.

ALLES MARTHA, Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, CASOS. 173 págs., 3ra. Ed. 2006, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires – Argentina.

ALLES MARTHA, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 250 págs., 2da. Ed 4ta. Reimpresión 2006, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina.

AGUILERA AYALA FAUSTO, Técnicas de Estudio a Distancia y Presencial, 207 págs. 6ta. Ed., 2004, HOLOS Editorial, Quito, Ecuador.

ALLES MARTHA, Desempeño por competencias. Evaluación de 360°, 326 págs., 2da. Ed. 2008, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires- Argentina.

ALLES MARTHA, Diccionario de comportamientos. Gestión por Competencias, Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos, 424 págs., 1ra. Ed. 4ta. Reimpresión 2008, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires – Argentina.

BUTERISS MARGARET, Reinventando Recursos Humanos. Cambiando roles para crear una organización de alto rendimiento, 360 págs., 1ra. Ed. 2001, Ediciones GESTIÓN 2000, Barcelona – España.

GRADOS ESPINOSA JAIME, Capacitación y Desarrollo del Personal, 352 págs., 3ra. Ed. 2007, Editorial Trillas S.A, México.

FERNÁNDEZ LÓPEZ JAVIER, Gestión por Competencias, Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos, 331 págs., 1ra. Ed. 2005, Ediciones PERSON EDUCACIÓN S.A., Madrid – España.

LEVY-LEBOYER CLAUDE, Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas., 161 págs. 1ra. Ed. 2003, Ediciones GESTIÓN 2000, Barcelona – España.

Materiales didácticos del Ing. Carlos Ávila, Clasificación de Puestos, Valoración de Puestos, Selección de Personal, Capacitación del personal, y Evaluación del Desempeño.

Páginas Web utilizadas para la investigación:

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(aprendizaje\)#Concepto_de_Competencias](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(aprendizaje)#Concepto_de_Competencias)

<http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>

Spencer y Spencer, www.gestion.com/14-05-2010

www.gestiondelconocimiento.com,