

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN EL LABORATORIO
CLINICO SANTA LUCIA**

ALEXANDRA MARIA CASTRO GUERRERO

KARINA RODRIGUEZ ORTEGA

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION EN GESTION GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2014

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPENTECIAS EN EL LABORATORIO
CLINICO SANTA LUCIA**

ALEXANDRA MARIA CASTRO GUERRERO

KARINA RODRIGUEZ ORTEGA

Trabajo de grado para optar el título de Especialistas en Gestión Gerencial

ASESOR

ING. JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION EN GESTION GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2014

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D. T y C. 24 de Julio del 2014

Cartagena de Indias D.T. y C., 24 de Julio del 2014

Señores:

COMITÉ DE GRADUACIÓN

Programa de Especialización en Gestión Gerencial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Cartagena

Ciudad

Estimados señores,

Por medio de la presente, avalo la entrega del trabajo de grado titulado “Diseño de un modelo de gestión por competencias en el Laboratorio Clínico Santa Lucía” elaborado por las estudiantes Alexandra María Castro Guerrero y Karina Rodríguez cuyos códigos son 1121220035 y 1121220030 respectivamente.

En espera de su aceptación, cordialmente.

JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH

Asesor

Docente – Investigador

Cartagena de Indias D.T. y C., 1 de Agosto 2014

Señores:

COMITÉ DE GRADUACIÓN

Programa Especialización en Gestión Gerencial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Cartagena

Ciudad

Estimados señores,

A continuación presentamos a su consideración el proyecto de grado titulado “Diseño de un modelo de gestión por competencias en el Laboratorio Clínico Santa Lucia” elaborado por las estudiantes Alexandra María Castro Guerrero y Karina Rodríguez para su estudio y aprobación.

En espera de su aceptación, cordialmente.

ALEXANDRA CASTRO GUERRERO
CC. 36.709836

KARINA RODRIGUEZ ORTEGA
CC. 45.757.158

A DIOS, FUENTE DE SABIDURIA Y CONOCIMIENTO.

CONTENIDO

	PAG
0. ANTEPROYECTO	12
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
0.1.1 Formulación del Problema	13
0.2 JUSTIFICACION	13
0.3 OBJETIVOS	14
0.3.1 Objetivos Generales	14
0.3.2 Objetivos Específicos	14
0.4 METODOLOGIA PROPUESTA	15
0.4.1 Tipo de Metodología	16
0.4.2 Población de Estudio	17
0.4.3 La Muestra	17
0.4.4 Procedimientos	18
0.4.5 Fuente	20
0.5 DATOS DE LA EMPRESA	20
0.5.1 Quiénes Somos	21
0.5.2 Objeto y cambio de aplicación	21
0.5.3 Políticas de Calidad	22
0.5.4 Objetivos de Calidad	22
0.5.5 Misión	22
0.5.6 Visión	23
0.5.7 Principios Éticos	23
0.5.8 Valores Institucionales	23
0.5.9 Organigrama	25

0.5.10 Mapa de Proceso	26
1. CAPITULO 1. INTRODUCCION AL MODELO DE COMPETENCIAS	27
1.1 DEFINICION DE C OMPETENCIAS	27
1.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	28
1.3 PERFIL DE COMPETENCIAS	29
2. CAPITULO 2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	31
2.1 COMPETENCIAS Y SUS DEFINICIONES	31
2.2 COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	33
2.2.1 Orientación al Cliente	34
2.2.2 Metodología y Gestión en la Calidad	34
2.2.3 Orientación a la Bioseguridad	36
2.2.4 Compromiso y Responsabilidad con la Calidad del Trabajo	37
2.2.5 Credibilidad Técnica	38
2.2.6 Integridad-Ética-Honestidad-Respeto	39
2.2.7 Tolerancia a Situaciones Crítica	40
2.2.8 Trabajo en Equipo	41
2.2.9 Comunicación para Compartir Conocimientos	42
2.2.10 Habilidad Analítica	43
2.2.11. Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad	44
3. CAPITULO 3: DISEÑO DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA	45
3.1 COMPONENTE DEL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIA PARA EL LABORATORIO CLINICO SANTA LUCI	46
3.1.1 Identificación del Cargo	46
3.1.2 Misión del Cargo	46
3.1.3 Análisis del contenido del Cargo	46
3.1.4 Áreas claves de Gestión	46
3.1.5 Condiciones de trabajo	47
3.1.6 Relaciones significativas	47

3.1.7 Perfil de Competencias	48
4. CAPITULO 4 PROPUESTA IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	49
4.1 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	50
4.1.1 Requisición de Personal	50
4.1.2 Reclutamiento de hojas de vidas	51
4.1.3 Verificación De Información	51
4.1.4 Pruebas Psicotécnicas y Entrevista	51
4.1.5 Evaluación de Salud Ocupacional.	52
4.1.6 Selección	52
4.1.7 Vinculación	53
4.1.8 Inducción	53
4.1.9 Entrenamiento	53
4.1.10 Seguimiento	54
4.2. EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	54
5. CONCLUSIONES	56
6. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	59

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Definición de niveles de competencia por áreas	62
ANEXO 2. Guía de Entrevista	64
ANEXO 3. Perfil de Cargo	65
ANEXO 4. Formato de Requisición de Personal	68
ANEXO 5. Formato de Entrevista de Incidentes Críticos	69
ANEXO 6. Formato de Entrenamiento	72
ANEXO 7. Formato de Seguimiento de inducción	73
ANEXO 8. Formato de Seguimiento de Capacitación	74
ANEXO 9. Formato de Evaluación de Desempeño	76

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACION CONTINUADA
PROGRAMA: **ESPECIALIZACION EN GESTION GERENCIAL**

FORMATO DE PRESENTACION DE MONOGRAFIA

FICHA BASICA DE IDENTIFICACION DE LA PROPUESTA

TITULO	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN EL LABORATORIO CLINICO SANTA LUCIA
TEMA	GESTION DE COMPETENCIAS
LINEA DE INVESTIGACION	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PALABRAS CLAVES	COMPETENCIAS, SELECCION, DESEMPEÑO, DESARROLLO
INVESTIGADORES	ALEXANDRA MARIA CASTRO GUERRERO KARINA RODRIGUEZ ORTEGA
IDENTIFICACION	CC. 36.709.836 y 45.757.158
CORREO	alexandra731@hotmail.com
TELEFONO FIJO/ MOVIL	3008847149-6906533-6242724- 3106600119

0. ANTEPROYECTO

En este capítulo se plantea la problemática encontrada en la empresa, se formula el problema, los objetivos generales y específicos, la metodología a utilizar, la población de estudio, los datos de la empresa, misión, visión, objetivos, en general la organización de la empresa estudio.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de talento humano del Laboratorio Clínico Santa Lucía (LCSL), no posee un modelo de gestión competencias determinado a seguir, con el cual se pueda seleccionar, medir y evaluar las competencias del personal en las diferentes áreas que funcionan en la organización. Una gestión que encamine las actividades administrativas y operativas para mantener un estándar de eficiencia, efectividad y eficacia. En el mismo orden de ideas, se pueden enumerar las carencias que se presentan en el talento de la organización por la debilidad en la gestión.

Al interior de la organización se puede observar: poca planificación estratégica de los procesos y subproceso de departamento de talento humano, inconformidades del cliente por información errónea, pérdida de tiempo y mal servicio. Pérdida de cliente por mala atención en el servicio, pérdida de tiempo y recursos en capacitaciones luego no llega a su aplicación, falta de empoderamiento en los procesos, rotación de personal, personal con falta de conocimientos en los cargos a desempeñar.¹

En busca de mejorar todos estos procesos, y considerando que la productividad de las organizaciones se basa en el desarrollo de las capacidades humanas y en la inversión adecuada de capital, se hace fundamental contar con un modelo de gestión que unifique los procesos de gestión humana, para que facilite la ejecución de las tareas diarias de mayor importancia.

¹ Departamento de Talento Humano y Oficina de atención al cliente. Laboratorio Clínico Santa Lucía.

Hoy en día se requiere colaboradores con capacidades idóneas que ayuden a la consecución de los logros y objetivos estratégicos de la organización por ello se hace necesario que el LCSL evalúe el perfil de los cargos y las competencias de todo su personal, que le permita alinear las prácticas de Talento Humano con los objetivos, funciones y procesos establecidos en la misión, visión, valores y principios institucionales, con el propósito de reducir los niveles de rotación, aprovechar conocimientos, agilizar procesos, aumentar destrezas, determinar las oportunidades de mejora, crear valor en la organización, potencializar al personal, entre otros.

Para lograr todos estos beneficios o ventajas, se debe recomendar implementar un modelo de competencias con el que se identifiquen las habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes del talento humano que requiere el LCSL para afrontar retos presentes y futuros.

0.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las competencias necesarias para diseñar un modelo de gestión de competencias en el Laboratorio Clínico Santa Lucía que optimice los procesos de gestión humana y le permitan al talento humano desarrollar las competencias para el desempeño de sus labores acorde con el direccionamiento estratégico de la empresa?

0.2 JUSTIFICACION

Las organizaciones empresariales que son hoy en día más exitosas, y probablemente las que logran seguir siendo en el futuro, tienen como denominador común prestar mucha atención a las personas que en ellas trabajan y a sus resultados, no tanto a puestos de trabajo, estructuras y funciones; lo están haciendo en el concepto de competencias².

² Rábago López, Eduardo. Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. Editorial Oleiros, La Coruña: Netbiblo.com 2010. Series Business Pocket. Pp 12

La necesidad de competir en un mundo globalizado ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja y así han surgido modelos de gestión que buscan ayudar a las empresas a ser competitivas en el mercado, mejorar la rentabilidad, ganar cuotas en el mercado, o a resistir la toma del control. Dentro de estos modelos de gestión, han tenido gran importancia los de gestión del recurso humano por competencias. Considerando que el capital humano es la mayor riqueza de las economías modernas y el factor más influyente en la productividad de la organización. En algunas empresas más que en otras, ahora se observa que la mayoría de sus procesos se basan en la gente que en ella participa.

Gestionar por competencias significa tener en cuenta los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyentes en el rendimiento de las personas, aplicando esto de manera sistemática para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mejor orientación profesional del colaborador.

Para la organización es claro que la única estrategia que la puede mantener desarrollando su actividad en el futuro, es tener ventajas competitivas en las personas y que una posición ventajosa en el mercado durante largos periodos de tiempo se puede lograr con un recurso humano altamente competitivo. Michael Porter³ considera que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanencia allí, es decir, con crear una ventaja competitiva. La estrategia no estriba en ser el mejor en lo que se hace, sino en ser diferentes.

Partiendo de esta perspectiva, el deseo de las directivas del LCSL es convertir su organización en un fuerte exponente a nivel regional y nacional, lo que se puede lograr con la creación de competencias, habilidades y destrezas difíciles de imitar, que distinga a la empresa de sus competidores.

Por lo tanto el LCSL debe atraer y mantener personas con formación en su ser, saber y hacer; a lo que hoy llamamos competencias, en aras de seguir mejorando y creciendo se

³ PORTER, M.E. (1996): "What is Strategy", Harvard Business Review, noviembre- diciembre, pp 62-78. Citado por: CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategias De la visión a la acción. Madrid 2007.ESIC Ediciones. Pp28.

deberá mantener estándares formales y secuenciales en sus procesos de selección y retención del personal

0.3 OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos logrados con el desarrollo del Trabajo:

0.3.1 Objetivos Generales:

Diseñar un modelo de gestión por competencias, con el fin de mejorar los procesos de selección y evaluación del personal del LCSL.

0.3.2 Objetivos Específicos:

- Definir las competencias organizacionales (genéricas y específicas) alineadas con la misión, visión y valores de la empresa, que permitan al personal contribuir al objetivo de las metas corporativas de la organización.
- Evaluar las competencias requeridas, tanto genéricas y específicas, en cada uno de los cargos que corresponden a los procesos misionales de la organización.
- Diseñar el Perfil de Competencias para cada uno de los cargos de la organización.
- Sugerir el diseño de los procesos de Selección y Evaluación de Desempeño a partir de las competencias corporativas definidas en las etapas anteriores.

0.4 METODOLOGIA PROPUESTA

Para este trabajo se propone una investigación de tipo descriptivo-cualitativo, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno y su propósito es diseñar un modelo de gestión de competencias en el Laboratorio Clínico Santa Lucía, esto a través de la observación directa, revisión de documentos, aplicación de encuestas a personas claves

de la organización. La población de estudio está determinada en las que hacen parte de los procesos misionales establecidos en el Mapa de Procesos de la organización. Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos serán revisión de documentos, la entrevista, la aplicación de encuestas, la visita de campo y la observación directa.

FICHA TÉCNICA		
OBJETIVO	Diseñar un modelo de gestión por competencias, con el fin de mejorar los procesos de selección y evaluación del personal del LCSL	
UNIVERSO DE ESTUDIO	Laboratorio Clínico Santa Lucia	
MUESTRA	Representantes de cada área del Laboratorio Clínico Santa Lucia	
FUENTES	INTERNAS	Entrevistas, cuestionarios.
	EXTERNAS	Docentes de la Universidad, Asesores, Bibliografía consultada.
ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	Documentos de clase, Documentos de la empresa objeto de estudio, Módulos de la especialización, Tesis sobre el tema, Libros de Recursos Humanos, Administración de Personal.	
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	Instrumentos, Entrevistas, documentos relacionados con el tema.	
TIEMPO	3 meses	

Cuadro 1. Ficha técnica de la Metodología. Fuente: autoras del proyecto.

0.4.1 Tipo de Monografía.

El tipo de investigación de este trabajo es descriptivo-cualitativo. El enfoque cualitativo, comúnmente, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueve dentro de los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes.⁴

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características de la persona, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan los datos sobre diversos conceptos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de interrogantes y se mide o recolectan información sobre cada una de ellas para así (...) describir lo que se investiga (...) su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas⁵.

0.4.2 Población de Estudio

La población escogida para estudio es el personal del Laboratorio Clínico Santa Lucia ubicado en el municipio de Cartagena, Distrito Turístico y Cultural que hace parte de los procesos misionales dentro del mapa de procesos.

0.4.3 La Muestra: el segmento poblacional seleccionado para obtener los datos de estudio fueron personas de cargos directivos, jefes de áreas y personal de apoyo.

⁴FERNÁNDEZ, Sampieri, Baptista, Metodología de la Investigación Editorial McGraw-Gil Interamericana. México 2003, pp. 237

⁵FERNÁNDEZ, Sampieri, Baptista, Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Gil Interamericana. México 2001, pp. 102

- Muestreo por conveniencia: el personal seleccionado para la muestra cumple con unas características específicas, tales como experiencia y conocimiento en la organización.
- Criterios de inclusión: No se establecieron diferencias por sexo, participan hombres y mujeres, empleados de la empresa Jefes de área y directivos y con mayor antigüedad; los participantes del estudio contarán más de 5 años en la organización
- Criterios de exclusión: Empleados con menos de cinco años en la organización y los empleados de cargos operativos.

0.4.4 Procedimiento: En el proceso participan individuos que son conocedores de los temas a tratar. El proceso es liderado por un coordinador quien presenta los temas, los participantes, ordena la conversación, facilita la interacción espontánea y cierra la actividad, destacando las conclusiones más importantes. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización teniendo en cuenta factores socio político, económico, tecnológico, entre otros, en forma de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En este proceso participa un grupo de individuos, quienes deben ser conocedores de las funciones y de las actividades que en general se tienen en un determinado puesto y de las actividades que se realizan en la empresa. Así como conocer la visión, misión, políticas, valores, y estrategias empresariales. Los expertos tienen la tarea de determinar cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

La descripción de conductas y comportamientos señalados por los expertos, proporciona una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor a la organización.

Planeación de las actividades:

- Dialogo con Jefe del Departamento de Recursos Humano: Se hace una reunión con Jefe del Departamento de Talento Humano del Laboratorio Clínico Santa Lucia, conocedora ella de los objetivos del proyecto se procede a hacer la selección del personal que a su criterio debe participar, teniendo en cuenta las instrucciones dadas por las investigadoras.
- Conformación de la muestra: Las personas escogidas para la conformación de la muestra : Los Jefes de las diferente departamentos, (Sistemas y Tecnologías,

Cuentas Médicas, Bacteriólogas, Mantenimiento y Servicios Generales) Coordinación Científica, Representante de SGC, Coordinación de Prestación de Servicios, Jefe de TH, Directora de Servicios (propietaria de la empresa) y las autoras.

- Fases de desarrollo: En las instalaciones del Laboratorio Clínico Santa Lucia (LCSL), se llevó a cabo una reunión con los directivos y ejecutivos de la empresa, cumpliendo con el objetivo de determinar por medio de grupos de expertos, las competencias sugeridas a nivel de todo el personal de la organización. La actividad se dividió en tres fases:
 - Primera Fase: Los participantes conocieron la intención de la reunión y los objetivos de la propuesta a trabajar. Luego se dividieron en dos grupos para analizar los documentos facilitados por las investigadoras, para así determinar las competencias que deberían tener el personal para alcanzar la visión, ejecutar la misión y lograr la realización de los planes y proyectos organizacionales.
 - Segunda Fase: selección de las competencias a partir de la visión, misión, valores, principios y estrategias organizacionales. Cada grupo escoge un listado de competencias y hace una presentación donde explicara cada una de ellas y como se relacionan con el Plan Estratégico de la Organización. Partiendo del inventario de competencias facilitado por las investigadoras, cada grupo seleccionó aquellas que consideraban debían tener todos los colaboradores y que harían parte del perfil ideal de la organización, en plenaria se expusieron los resultados y se unificaron criterios.
 - Tercera Fase: Luego de seleccionar 11 competencias y definir sus conceptos, se definen los comportamientos para cada una de ellas.

Entrevista estructurada: En este momento del proceso se hizo uso de una entrevista estructurada que permitiría construir con los colaboradores del LCSL el perfil de competencias para cada uno de los cargos. Al entrevistar al ocupante de cada cargo, el analista debió completar el cuestionario, tratando de comprender al máximo la naturaleza, nivel de complejidad y nivel de jerarquía del cargo en cuestión.

El personal para esta entrevista es el que hace parte de los Procesos Misionales dentro del Mapa de Procesos (Coordinación Científica, Bacteriólogos, Auxiliares de Laboratorio y Recepcionistas), de Laboratorio Clínico Santa Lucía. Ver anexo 2.

0.4.5 Fuentes: Para la recolección de la información del presente trabajo utilizamos diferentes fuentes:

Las fuentes primarias: las fuentes primarias utilizadas en este trabajo de investigación fueron:

- La observación directa.
- Entrevistas estructuradas -Cuestionarios –aplicados al personal de las diferentes áreas del Laboratorio.
- Lineamientos corporativos.
- Documentos disponibles al interior del Laboratorio Clínico Santa Lucía, tales como Planeación Estratégica, Manual de SGC, Manual de Funciones, Hojas de Vida, entre otros.

Las fuentes secundarias tenidas en cuenta fueron:

- El material de apoyo obtenido en la marco de la Especialización,
- El análisis de documentos de clase,
- Trabajos integradores (Tesis) de la Universidad,
- Libros de apoyo relacionados con Modelos y Diseños de Competencias

0.5 DATOS DE LA EMPRESA⁶

El laboratorio Clínico Santa Lucía fue creado en 1986 con el objeto de constituirse en uno de los Laboratorios más importantes en el ámbito Nacional; esto se ha logrado a lo largo de

⁶ MANUAL DE CALIDAD. Documento del Laboratorio Clínico Santa Lucía. 2009.

21 años de servicio, gracias a su calidad científica, tecnología innovadora y su experiencia en el mercado. En la actualidad este hecho lo consolida como uno de los laboratorios más experto en análisis clínicos.

Su máxima autoridad es la gerencia general, apoyado por la dirección del servicio que trabaja de la mano con la coordinación científica e información y atención al usuario en la satisfacción de las expectativas del cliente externo, con apoyo de un recurso humano calificado conformado por bacteriólogas y auxiliares de laboratorio.

La Dirección Administrativa y Financiera cuenta con cuatro divisiones: Facturación y cartera, Redes y Sistemas, Talento humano y Contabilidad. A su vez de la división de Talento Humano dependen: bacteriólogos, auxiliares de laboratorio, administrativos y de mantenimiento, servicios generales, suministros y recepcionistas, mensajeros.

Adicionalmente, cuenta con una unidad estratégica de negocios: TECHNOMEDICAL con constitución comercial y jurídica independiente del Laboratorio, quien a la vez participa como único proveedor del laboratorio clínico Santa Lucia.

La premisa para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 es la confianza y certeza que ello incidirá en la atracción y retención de un creciente número de usuarios satisfechos. Es entonces nuestra finalidad, tener condiciones de atención propicias para obtener el mayor beneficio, al menor riesgo y a un costo razonable. Así mismo aspiramos a generar espacios de confianza y respeto mutuo, promover la cultura de calidad a nivel de toda la institución y el trabajo en equipo.

0.5.1 Quienes Somos

Somos una entidad privada con ánimo de lucro que desde sus inicios ha conjugado los aspectos técnicos, sociales y humanos para garantizar exámenes de laboratorio con calidad. Es así como garantiza la aplicación de alta tecnología, capacitación de su talento humano, todo ello encausado a crear una cultura de la calidad, que involucre el compromiso de todos los estamentos del laboratorio. Finalmente, la búsqueda del laboratorio, es brindar a todos sus usuarios resultados oportunos, seguros y de la más alta confiabilidad.

0.5.2 Objeto y campo de aplicación

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 aplica al proceso de prestación de servicios de toma de muestras y diagnóstico clínico en pruebas de laboratorio de III Nivel de complejidad en las áreas de: hematología, química, microbiología, microscopia, uroanálisis, Inmunoanálisis y referencia de muestras especializadas

0.5.3 Políticas de Calidad

Laboratorio Clínico Santa Lucía, tiene como propósito satisfacer las expectativas del usuario, ofreciendo un servicio diferencial enmarcado en el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios vigentes manteniendo y el mejorando el SGC

0.5.4 Objetivos de Calidad

La dirección y el comité de mejoramiento continuo del Laboratorio SANTA LUCIA plantean los siguientes objetivos de calidad soportados en la política de Calidad establecida, con los cuales busca implementar y mejorar el SGC:

- Garantizar confiabilidad técnico científica y confidencialidad de los resultados
- Garantizar los derechos y deberes del paciente
- Brindar atención cálida y oportuna
- Fomentar el desarrollo del talento humano
- Velar por el uso responsable de la tecnología instalada
- Propender por el cuidado del medio ambiente
- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad

0.5.5 Misión

Prestar servicios de laboratorio clínico citología y patología de baja mediana y alta complejidad clínico a EPS-S IPS, ESE a empresas del sector publico privado, mixto y en general a la población de la Costa Atlántica, empleando talento humano calificado, ético responsable y honesto ; comprometido con las necesidades de los pacientes y la

preservación del medio ambiente, utilizando tecnología innovadora, y respaldado por el SGC ISO 9001:2008; garantizando confiabilidad, seguridad credibilidad y calidad en los resultados

0.5.6 Visión

Para el año 2015 Laboratorio Clínico Santa Lucia se proyecta como Institución líder de la Región Caribe en la prestación de servicios a nivel Intrahospitalario y de consulta externa.

0.5.7 Principios Éticos

La prestación de servicios de laboratorio clínico deberá sujetarse a los siguientes principios:

- Responsabilidad: ser legal o éticamente capaz de rendir cuentas, lo que implica la habilidad para actuar sin guía o autoridad superior, capaz de tomar decisiones morales o racionales por sí mismo y por lo tanto puede responder por el comportamiento propio.
- Honestidad en la administración de los recursos y en nuestro comportamiento personal y organizacional.
- Tolerancia, aceptación y respeto de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa.
- Idoneidad, es decir contar con todas las características para el adecuado y cabal desempeño de sus funciones.
- Solidaridad: Identificarse, interesarse y comprender los problemas o modos de pensar y sentir de los demás.
- Respeto: Sin importar raza, nacionalidad, origen, credo, opiniones, género, estilo de vida o edad, creemos que toda persona merece respeto.

0.5.8 Valores Institucionales

- Respetar los derechos, personalidad, dignidad e intimidad del paciente, su familia y el equipo de trabajo.
- Trabajar en equipo para garantizar la trazabilidad de todos los procesos
- Responsabilidad social entendida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental de la organización.
- Voluntad de servicio.
- Compromiso con el cliente interno y externo.
- Ética en la aplicación del ejercicio profesional y el comportamiento personal.

0.5.9 Organigrama

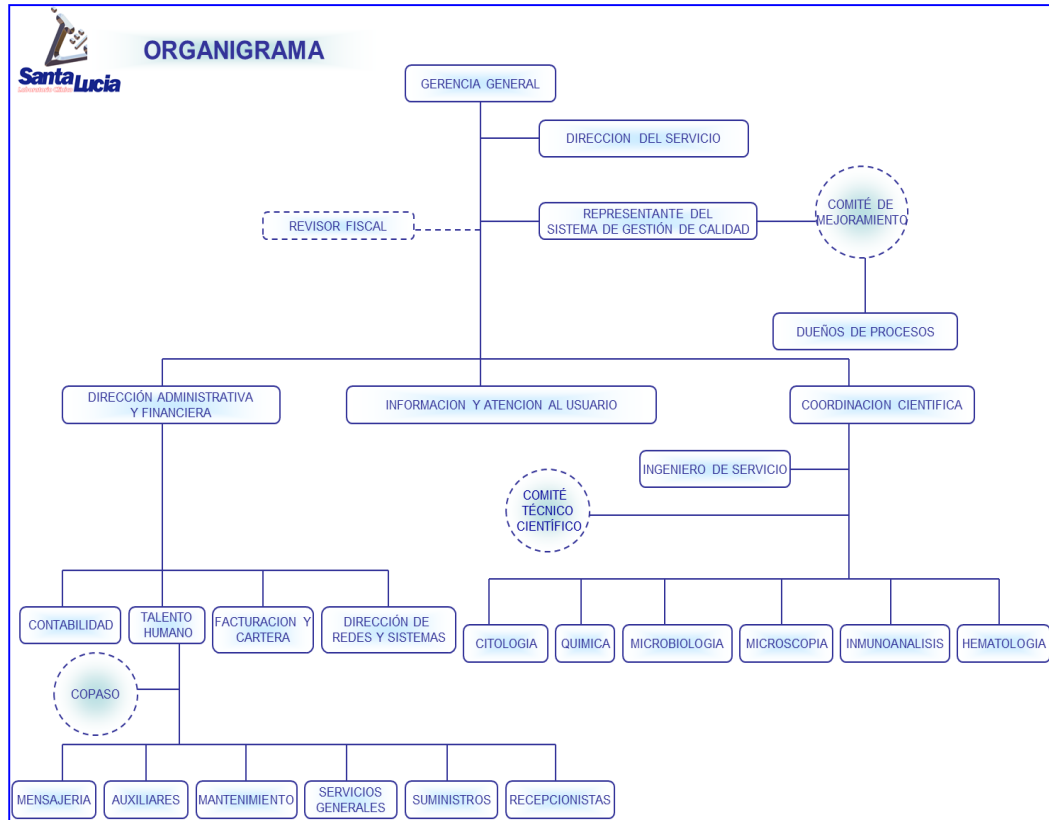


Figura 1. Organigrama LCSL. Fuente: Manual de SGC del LCSL

0.5.10 Mapa de Procesos

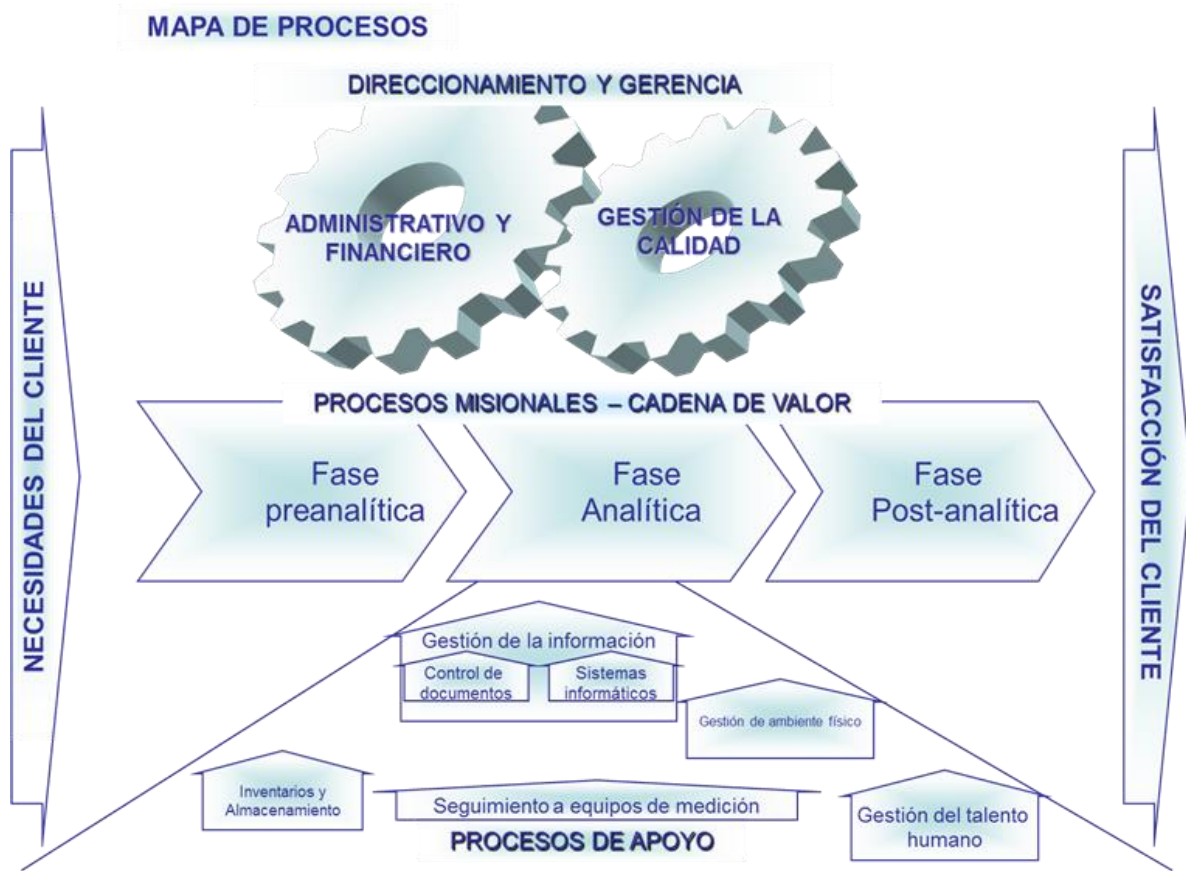


Figura 2. Mapa de Proceso LCSL. . Fuente: Manual de SGC del LCSL

CAPITULO 1. INTRODUCCION AL MODELO DE COMPETENCIAS

En este capítulo se presentan la revisión de la literatura y las bases teóricas que fundamentan dicho trabajo.

1 .1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

El término competencias data desde la década de los años 20 en los Estados Unidos, pero su auge se da a finales de los años 60 y 70, y se considera al psicólogo Davis McClelland uno de los pioneros, prestigioso psicólogo, reconocido en el tema de motivación y por sus investigaciones sobre métodos de competencias⁷. En los años 90 fue retomado por Daniel Goleman al hablar sobre inteligencia emocional.

En la década de los años 70 D. McClelland⁸, impulso el estudio de las competencias laborales, y es de allí que muchos autores han generado varias concepciones sobre este tema. Entre ellos podemos destacar algunas definiciones que se consideran importantes y se han tomado como fundamento para este trabajo.

Richard E. Boyatzis, define las competencias como las características propias o internas de un individuo y que se relacionan con las acciones exitosas en un puesto de trabajo⁹.

⁷ McClelland D.C. (1987); Human Motivation, Cambridge University. Citado en PALOMO V. María Teresa; El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid. Madrid, ESIC Editorial, 2008. pp, 29-30

⁸McClelland, D. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973.<http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>

⁹ RABAGO LOPEZ, Eduardo. Gestión por competencias, España, Editorial Netbiblo, 2010, pp 24.

Para Levy Leboyer C, las competencias son una serie de conductas que posee una persona y que las hace más eficaz que otras en situaciones dadas; y que estos comportamientos se perciben en la vida cotidiana o mediante evaluaciones¹⁰.

Según Spencer y Spencer, una competencia es característica profunda de la personalidad netamente relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo o una situación en particular¹¹.

Para L. Mertens, el concepto de competencia se refiere a la capacidad de la persona para manejar un conjunto de actividades de un puesto de trabajo en concreto¹².

Se observa que existen diversas definiciones del concepto en mención, del cual se puede concluir que una competencia es una mezcla de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y conductas especiales y específicas que posee o debe poseer un individuo para desarrollar una actividad laboral plenamente identificada y con éxito.

A nivel mundial la competencia laboral son múltiples, según el enfoque que se le quieran dar, sea por conocimiento, el aprendizaje del personal, la estructura de mando, las responsabilidades de la organización.

1.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.

¹⁰ Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España. citado en <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>

¹¹ Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc, Nueva York, 1993. CITADO en: Alles, Martha. 5 pasos para transformar una oficina de personal en el área de recursos humanos. Pp.296

¹² MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. <<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>> Visitado 02/junio 2014

Diccionario de competencias es un documento en el que se recogen y explican de forma ordenada las aptitudes y comportamientos de un individuo para hacer algo en un asunto determinado. Contiene la descripción de las competencias, sus definiciones y aperturas en niveles, agrupadas en generales y específicas. El diccionario y su definición surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente en la organización.

El diccionario es un listado que sinteriza el abanico de competencias que puedan aparecer en la organización. Incluye una clasificación por familia, temas, definiciones y niveles de dominio esperados. Cada organización desarrolla su propio diccionario con la participación de los expertos y las competencias utilizadas deben ser adecuadas a la organización, adaptadas a la situación actual y la deseada, se debe usar terminología clara y de fácil identificación y evaluación.

1.3 PERFIL POR COMPETENCIAS.

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que se requieren en individuo para desempeñar un puesto de trabajo con éxito dentro de una organización. Para diseñar un perfil de competencias se debe tener en cuenta algunas categorías y dimensiones a nivel cualitativo y cuantitativo que permitan un impacto en el desempeño del colaborador.

El perfil debe ser un modelo conciso que además de describir los comportamientos que se deben observar, nos permita a corto y mediano plazo, vinculan al colaborador a la estrategia, la estructura y a la misma cultura de la empresa.

Los perfiles de competencias pueden ser iguales o totalmente diferentes en las organizaciones, pero deben estar soportados en la cultura, la estrategia y la forma de la dirección.

La empresa es la que establece el perfil por competencias del personal que requiere, este es una herramienta fundamental a la hora de evaluar un puesto de trabajo. Es la empresa la que determina cuáles son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior en

un puesto de trabajo, y lo realiza basándose en ciertos métodos que le permiten conocer este aspecto. Un perfil de competencias responde al hacer, al cómo hacer y para qué hacer en un puesto de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones y necesidades del puesto, así como también la cultura y estructura de la organización.

Para elaborar un perfil de competencias, se debe definir claramente las competencias, buscando las características para la excelencia. Estas son diferentes en cada organización y dentro de ella misma pueden ser diferentes en cada área.

CAPITULO 2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Este capítulo hace referencia a la definición de la diferente competencia que se utilizan en el proyecto escogidas por la empresa para medir los comportamientos de los cargos.

Leonard Mertens¹³, quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera:

- **Competencias genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- **Competencias específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.
- **Competencias básicas:** Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otra.

2.1. COMPETENCIAS Y SUS DEFINICIONES

Las competencias seleccionadas por el LCSL¹⁴ fueron escogidas previo estudio por un grupo de personas conocedoras de las estrategias organizaciones, a continuación se definen cada una de ellas.

¹³ MERTENS, L. Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. pp. 3-4 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 02 de junio de 2014]

¹⁴Alles, Martha, A. (2003). Diccionario de Competencias. 2da ed. Buenos Aires: Argentina, pp 252.

- **Orientación al Cliente**

Definición: Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades y expectativas de los clientes para así lograr la total satisfacción de clientes actuales y potenciales. Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos o externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa.

- **Metodología y Gestión en la Calidad**

Definición: Capacidad que poseen los trabajadores para comprender, asimilar, desarrollar e implementar una actitud hacia el alcance de los objetivos de calidad del laboratorio, mediante la caracterización, el análisis y la documentación de procesos para optimizar recursos, minimizar riesgo y optimizar costos

- **Orientación a la Bioseguridad**

Definición: Es la responsabilidad que deben tener todos los trabajadores del laboratorio para garantizar la prestación del servicio bajo condiciones de seguridad.

- **Compromiso y Responsabilidad con la Calidad del Trabajo**

Definición: Excelencia en el trabajo que realiza. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área que es responsable. Posee las capacidades de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.

- **Integridad –Ética – Honestidad- Respeto**

Definición: Obrar consecuentemente con los principios éticos, valores morales y buenas costumbres, respetando las políticas organizacionales.

- **Tolerancia a la Presión**

Definición: Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.

- **Credibilidad Técnica**

Definición: Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

- **Trabajo en Equipo**

Definición: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

- **Comunicación para Compartir Conocimientos**

Definición: Habilidad de comunicación personal que asegure respuesta clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimiento.

- **Habilidad Analítica**

Definición: Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre ellos.

- **Preocupación por el orden , calidad y seguridad**

Definición: Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente. Hace esto a través de ordenar tareas, roles, materiales y/o información. También puede controlar la calidad de la información, procesos y tareas realizadas.

2.2. COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

Para definir los niveles de dominio de cada colaborador, la persona encargada de talento humano, relacionara en el perfil del cargo según las funciones, responsabilidades y competencias el nivel del dominio que cada colaborador deberá poseer. Para lo que se propone realizar la definición de estos niveles de dominio por áreas. (Ver anexo 1) .A continuación se definen los comportamientos por niveles para el LCSL.

2.2.1 Orientación al cliente

Nivel 1

- Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo.
- Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Atiende con rapidez al cliente. Muestra trato cortés.
- Sus acciones están orientadas a mejorar los índices de satisfacción del cliente y siempre supera las expectativas al respecto.

Nivel 2

- Identifica las necesidades del cliente; se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
- Muestra cierto interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
- Hace más de lo que normalmente el cliente espera en búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas.

Nivel 3

- Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende al cliente de manera lenta.
- Comprende rápidamente las necesidades de los clientes y da respuesta a sus requerimientos.

Nivel 4

- Tiene escaso deseo de atender con rapidez y satisfacer las necesidades del cliente.
- Tiene dificultades para entender los requerimientos del cliente.
- Tarda demasiado en dar respuesta a los clientes en problemas de baja complejidad. Atiende al cliente de mala gana y discute con él.

2.2.2. Metodología y Gestión en la Calidad:

Nivel 1

- Implementa estrategias para el cumplimiento de las normas del SGC.
- Implementa políticas, planes de mejora y acciones correctivas para el mejoramiento continúe que aseguren la calidad de los procesos del SGC en el laboratorio.
- Conoce y aplica instrumentos de auto evaluación, control estadístico de procesos, técnicas de auditoría, normatividad, sistemas de gestión de calidad y herramientas de resolución de problemas.

Nivel 2

- Propone posibles soluciones a problemáticas más o menos complejas que se presentan en el transcurso del trabajo.
- Procesa, grafica e imprime el control de calidad interno y externo en las diferentes áreas de trabajo. Definir y elaborar la documentación del sistema de calidad de la empresa.
- Participar en auditorias de calidad internas, así como participar en procesos de auto evaluación y grupos de trabajo.

Nivel 3

- Aplica formatos y protocolos de acuerdo a las normas de calidad.
- Cumple con las normas y procedimientos del SGC .Participa con entusiasmo en actividades que la organización le ofrece para mejorar y mantener el estándar de calidad de su servicio.
- Es capaz de buscar y seleccionar información requerida para el desarrollo de los diferentes aspectos del sistema de gestión de calidad, medir y evaluar la calidad de procesos y servicios en el entorno mediante instrucciones y procedimientos especificados en instrucciones.

Nivel 4

- Posee conocimientos elementales sobre la norma ISO 9001:2008, acciones correctivas, no conformidad, registro, certificación, sistemas de calidad.

- Muestra escaso interés frente a las actividades de capacitación que se ofrecen para mejorar la calidad del servicio. Solo hace uso de las metodologías.
- Rara vez hace propuestas tendientes a mejorar la calidad del servicio y labor que realiza.

2.2.3. Orientación a la Bioseguridad:

Nivel 1

- Implementa programas de apoyo para la protección del ambiente, bioseguridad, manejo de residuos y gestión del riesgo.
- Establece políticas y planes de acción para garantizar el cumplimiento de las normas de bioseguridad.
- Utiliza adecuadamente los elementos de protección personal

Nivel 2

- Conoce políticas de bioseguridad y las aplica en el laboratorio.
- Promueve los mecanismos para el cumplimiento de las normas de bioseguridad, utiliza adecuadamente los elementos de protección personal

Nivel 3

- Orienta al cliente para el cumplimiento de las normas de bioseguridad.
- Manipula adecuadamente las muestras y desechos biológicos dándole una correcta destinación de los mismos.

Nivel 4

- Manipula adecuadamente las muestras y desechos biológicos dándole una correcta destinación de los mismos.
- Muestra poco interés por las actividades relacionadas con el tema.

2.2.4. Compromiso y Responsabilidad con la Calidad del Trabajo.

Nivel 1

- Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización ha fijado en su Misión y Visión.
- Realiza propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.

Nivel 2

- Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.
- Muestra interés por estar actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.
- Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos son requeridos y si se lo solicitan.

Nivel 3

- Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
- Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.

Nivel 4

- Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa.
- Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

2.2.5. Credibilidad Técnica.

Nivel 1

- Se mantiene al tanto de las actualizaciones técnicas de su especialidad.
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas, genera gran confianza y credibilidad tanto en los clientes internos y externos.
- Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande la organización.

Nivel 2

- Goza de confianza y credibilidad en los temas inherentes a su especialidad.
- Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área

Nivel 3

- Tiene conocimientos técnicos requeridos para llevar a cabo sus actividades del área.
- Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de las tareas que se le delegan.

Nivel 4

- Su conocimiento, en el área de su especialidad es escaso, le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su labor.

2.2.6. Integridad-Ética-Honestidad-Respeto.

Nivel 1

- Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional.
- Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral. Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecida por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres.

Nivel 2

- Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables.
- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.

Nivel 3

- Intenta actuar en su vida profesional y personal aplicando una serie de valores adecuados.
- En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.

Nivel 4

- Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa.
- Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.
- Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficios.

2.2.7. Tolerancia a Situaciones Crítica.

Nivel 1

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

Nivel 2

- Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

Nivel 3

- Alcanza los objetivos aunque esté presionado/a, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
- Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar los objetivos la mayoría de las veces.

Nivel 4

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

2.2.8. Trabajo en Equipo

Nivel 1

- Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área.
- Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones

Nivel 2

- Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo.
- Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos.
- Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen

Nivel 3

- Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible.
- Ayuda a los/as nuevos/as componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.
- Tiene buenas relaciones con los demás miembros de la organización, favoreciendo un buen clima organizacional.

Nivel 4

- Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.
- No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo con sus compañeros.
- No comparte información con los demás.

2.2.9. Comunicación para Compartir Conocimientos

Nivel 1

- Tiene una visión general del conocimiento existente en la organización, y ello le permite comunicar y compartir conocimientos de un modo estratégico, adecuándose a los objetivos de la organización.
- Diseña estructura organizativas que fomentan y facilitan la circulación del conocimiento, tanto vertical como horizontalmente.
- Implementa sistemas de redes de apoyo al conocimiento.

Nivel 2

- Suele presentar propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir conocimientos y a obtener beneficios derivados de la eficaz comunicación de los mismos.
- Comunica eficaz y eficientemente la información.

Nivel 3

- Considera el conocimiento como un activo importante para la generación de valor dentro de la organización, y es consciente de que su correcta comunicación aporta positivamente al logro de los objetivos institucionales.
- Actúa consecuentemente con estas convicciones.

Nivel 4

- Tiene dificultad para intercambiar información, experiencias y conocimientos.
- Su participación en equipos de trabajos es escasa, no demuestra buena disposición y le cuesta comunicar eficientemente información al resto de compañeros.

2.2.10. Habilidad Analítica

Nivel 1

- Manifiesta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
- Descubre oportunidades. Identifica las relaciones de causa- efecto de los problemas actuales y potenciales.

Nivel 2

- Detecta a tiempo la existencia de problemas de su área. Está atento a las oportunidades.
- Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.

Nivel 3

- Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.
- Identifica algunas relaciones entre informaciones no muy complejas.

Nivel 4

- Tiene poca capacidad de análisis. Generalmente no identifica problemas, y cuando lo hace no logra establecer sus causas.
- Tiene dificultad para interpretación de información.
- No muestra interés por buscar oportunidades de mejora.

2.2.11. Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad

Nivel 1

- Muestra una preocupación general por el orden y la claridad.
- Chequea para asegurarse que se siguen los procedimientos o mantiene registros claros, detallados de sus propias actividades y de los demás.

Nivel 2

- Mantiene un Espacio de Trabajo Ordenado.
- Chequea doblemente la exactitud de la información o del propio trabajo.
- Monitorea datos, descubre debilidades propias y de las demás área, busca procesos de mejora continua.

Nivel 3

- Mantiene un espacio de trabajo ordenado como el escritorio, archivos, herramientas, etc. en buen orden.
- Chequea su Propio Trabajo.

Nivel 4

- Muestra poca preocupación por el orden.
- Hace poca revisión para asegurarse que los procedimientos y registros sean llevados a cabo en su totalidad.

CAPITULO 3. DISEÑO DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA

De acuerdo con la autora Martha Alles¹⁵, “el perfil es un modelo conciso, fiable y valido para predecir el éxito en el puesto”. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Es importante que el perfil se elabore en función de los requisitos de puesto, el candidato debe responder a un perfil, por lo tanto, debe definirse todos los requisitos necesarios, los excluyentes y no excluyentes¹⁶. Se debe busca el candidato de acuerdo con las responsabilidades y las características de la organización.

El perfil de competencias se debe constituir a partir de las habilidades, conocimientos, comportamientos, actitudes que se requieran para desempeñar un puesto de trabajo, vinculándose a la estrategia, estructura y cultura organizacional. Y debe responder a qué hace, cómo se hace y para qué se hace.

El Perfil de Cargos por Competencias en el Laboratorio Clínico Santa Lucia se realizó a través de las siguientes etapas:

Etapa 1. Revisión documental: se revisaron textos, revistas, libros y documentos corporativos de la empresa.

Etapa 2. Análisis de la orientación estratégica de la organización: se analizó la orientación estratégica, con el fin de identificar los factores críticos de acuerdo a la visión, misión, valores, principios y estructura organizacional.

Etapa 3. Entrevista estructurada (Anexo 2) a personas claves: se entrevistó al gerente de la empresa y al jefe de talento humano, jefes de áreas y personal operativo, para identificar

¹⁵ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. Argentina: Granica. 2004.

¹⁶ ALLES, Martha. El Rol del Jefe: como ser un buen jefe. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, Empresas Polar. 2007.pp64

las habilidades, conocimientos, comportamiento y actitudes que deben tener todos los empleados , con el fin de que se logren los objetivos organizacionales.

Etapa 4. Análisis de la información: se recopiló la información suministrada en las etapas anteriores, para luego definir los aspectos importantes que deben componer el perfil de cargo por competencias para los colaboradores del Laboratorio Clínico Santa Lucía.

3.1. COMPONENTE DEL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIA PARA EL LABORATORIO CLINICO SANTA LUCIA.

Para el LCSL, se propone un perfil de cargos por competencias (ver anexo 3) donde se tienen en cuenta aspectos como:

3.1.1 Identificación del cargo:

- Nombre del cargo: *Nombre del cargo igual al que aparece en el organigrama.*
- Nombre del jefe inmediato: *se requiere el nombre del cargo, no el de la persona.*

3.1.2 Misión del cargo: Describe en una sola frase la razón de ser del cargo dentro de la organización; responde a las preguntas ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? Se plantea en verbos en infinitivo, por ejemplo: asegurar, garantizar, organizar, planear, coordinar, desarrollar. No se usan términos como ayudar, apoyar, colaborar, participar; deben ser verbos que impliquen clara responsabilidad sobre resultados.

Ejemplo: Jefe de Recursos Humanos: *“Diseñar e implementar estrategias efectivas para la gestión del personal, asegurando la adecuada provisión, motivación y desempeño, en coordinación con los líderes de área, y aplicando normas legales y políticas de la compañía.”*

3.1.3 Análisis del contenido del cargo:

- Alcance de responsabilidades: *El ocupante del cargo es responsable, por el trabajo de otros: cargos que le reportan, si no tiene personal a cargo se escribe: N/A. Si tiene personal a cargo se incluyen aquí los nombres de los cargos bajo su*

responsabilidad, tal como aparecen en el organigrama, se especifica si son directos o indirectos, y el número de personas en cargo.

3.1.4 Áreas claves de gestión: Es un área importante de la gestión del cargo y que implica una serie de competencias específicas y diferentes.

- *Áreas de Gestión: puede ser *gestión administrativa, gestión de personal, Diseño de nuevo productos, Dirección de proyectos...*Un cargo operativo puede tener dos o tres áreas de gestión, un cargo directivo puede tener hasta cinco áreas de gestión.*
- *Objetivo: Resume el objetivo general del área de gestión. Ejemplo: Para el área de GESTION DE PERSONAL: “Garantizar que el personal a su cargo se desempeñe de manera idónea”*
- *Responsabilidad: Se especifican aquí las funciones o responsabilidades relacionadas con el área de gestión, en el mismo orden en que se realiza el proceso.*

3.1.5 Condiciones de trabajo.

- *Condiciones ambientales: Se establece aquí las condiciones en que la persona debe trabajar normalmente, sin entrar a hacer juicios acerca de las posibles consecuencias. Por ejemplo: “trabaja en un ambiente de confort en oficina”. “Trabaja a temperatura ambiente, expuesto a ruido”*
- *Riesgo: se detalla el tipo de riesgo que implica.*
- *Relaciones. Se especifica con quien tiene relaciones de forma directa e indirectamente dentro y fuera de la organización.*

3.1.6 Relaciones significativas

- *Internas. Se especifica con que áreas se relaciona a nivel interno. Ejemplo: para jefe de recursos humanos: ARP; EPS; cajas de compensación familiar. Se especifica para que es esta relación: Para asegurar que todos los trabajadores estén correctamente afiliados y reciban el servicio de manera oportuna.*
- *Externas. Se especifica con que áreas se relaciona a nivel interno. Ejemplo: para jefe de recursos humanos: ARP; EPS; cajas de compensación familiar. Se*

especifica para que es esta relación: Para asegurar que todos los trabajadores estén correctamente afiliados y reciban el servicio de manera oportuna.

3.1.7 Perfil de Competencias.

- *Competencias del Cargo. Títulos y otros conocimientos específicos obtenidos. Se especifica el nivel de formación académica requerido, Título Académico al momento de la selección. Ejemplo: “Administración de empresas, Psicología, Ingeniero Industrial, con especialización en gerencia de proyectos”.*
Se especifica si se requiere algún tipo de formación o conocimiento previo, antes del ingreso, para el adecuado desempeño del cargo. Ejemplo: formación en normas ISO, conocimientos en procesos de inyección de plástico; conocimientos de la legislación aduanera.
- *Experiencia: Se especifica cuantos años de experiencia mínima se requiere para ocupar el cargo, y en que cargos específicos. Ejemplo: 5 años de experiencia en cargos relacionados con dirección de proyectos de construcción.*
- *Entrenamiento: Se especifica en que temas debe recibir entrenamiento una vez haya ingresado a la empresa. Ejemplo: “Entrenamiento en el proceso de producción; entrenamiento en los equipos de inyección Pet”.*
- *Competencia genérica y específica: las competencias definidas por la organización de acuerdo al cargo, el nivel y el grado de cada una de ellas.*

CAPITULO 4. PROPUESTA IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

En este capítulo proponemos a la empresa implementar un modelo de gestión por competencias teniendo como base los objetivos estratégicos de la empresa.

Un modelo de gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. Para que sea eficaz, esta se lleva a cabo a través de un modelo integral en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización los consideren. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.¹⁷

La implementación de los modelos de gestión por competencias, están orientados a ofrecerle a la empresa una reorganización en sus procesos, en sus gestiones y en las formas de interacción y desempeño de sus trabajadores. Se trata de darle a la empresa una apertura en su estructura organizativa, de tal manera que el impacto de los cambios externos sea tolerable, asumido con un espíritu creativo y visto como un reto superable. Orientar la gestión del talento humano bajo las directrices del modelo de gestión por competencias, fomenta en las empresas una nueva cultura de trabajo, y a su vez le ofrece la oportunidad de definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridos para cada cargo.

Para la implementación del modelo de gestión por competencias en la LCSL, proponemos los siguientes aspectos para desarrollar en los subprocesos de Recursos Humanos.

- Selección por Competencias.
- Evaluación de Desempeño

¹⁷ Alles, Martha. Capital Humano. <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>. Visitado 02-02-2014.

Después de leídos varios apartes de los diferentes autores que han hablado del tema de Gestión por competencias, se pudo determinar que el enfoque pertinente a la intencionalidad de este trabajo, se plasma en autores como Martha Alicia Alles, en donde hace referencia algunos autores que explican el tema, tales como Levy-Leboyer, mencionando que existen competencias individuales y otras clave para la empresa que están estrechamente relacionadas, las de la empresa que están constituidas ante todo por la integración y coordinación de competencias individuales, al igual que a otra escala que las individuales representan una integración y coordinación de conocimientos y habilidades

4.1 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cual es el mejor candidato para una vacante o puesto ofertado. Es un proceso que inicia con la identificación de las competencias y continúa con la evaluación del candidato frente a dichas competencias. Un proceso de selección por competencias en una organización permite escoger a aquellas personas requeridas, reduciendo el nivel de errores sobre los candidatos elegidos. Al momento de seleccionar el personal de una organización, deben estar plenamente definidos los perfiles y se buscan profesionales que sean identifiquen con ellos.

Para el Laboratorio Clínico Santa Lucia, proponemos desarrollar el siguiente procedimiento en el proceso de selección.

4.1.1 Requisición de personal.

Es una solicitud hecha escrita que se hace al área de gestión humana en la que se informa la necesidad de encontrar un candidato para ocupar una vacante.

El jefe de área diligenciará el formato de requisición de personal, el cual será enviado al Departamento de Recursos Humanos, para su trámite. (Ver anexo 4)

4.1.2. Reclutamiento de hojas de vidas.

Una vez realizado los trámites pertinentes de autorización por la alta dirección, el departamento de Talento Humanos procederá a realizar el reclutamiento del colaborador.

El reclutamiento del personal se regirá por los siguientes pasos:

- a. Se divulgará la información sobre la vacante de la empresa a fin de atraer los candidatos dentro de la organización que aspiren a la vacante. Dando prioridad a estos. A lo que llamaremos Convocatoria Interna.
- b. El área de Talento Humano tendrá la responsabilidad de velar para que se cumpla con todas las normas y procedimientos relacionados al reclutamiento y selección de personas, en términos de brindar la oportunidad de participar al mayor número de candidatos.
- c. Las vacantes serán divulgadas a través de periódicos e instituciones especializadas y banco de hojas de vida que posee la institución.
- d. Los aspirantes de externos deberán enviar la hoja de vida por correo electrónico (reclutamientolcsl@hotmail.com) junto con los soportes de la información depositada en la misma.
- e. El departamento de Talento Humano escogerá entre las hojas de vida 4 aspirantes que poseen el perfil especificado para ocupar el cargo.

4.1.3 Verificación De Información

Luego de haber seleccionado los 4 candidatos, la persona en cargada en el área de Talento Humanos, procederá a llamar a los candidatos informándoles que han sido seleccionados para seguir en el proceso, y le realizará una serie de preguntas telefónicamente, que le permita al entrevistador verificar y ampliar la información contenida en las hojas de vida del candidato. También se realizará verificación de referencias laborales, personales y familiares

4.1.4 Pruebas Psicotécnicas y Entrevista.

La aplicación de pruebas psicotécnicas, debe ser realizada por una psicóloga. Es de vital importancia la aplicación de pruebas de Inteligencia, de aptitudes específicas, de conocimientos, de personalidad y valores. Estas pruebas serán seleccionadas por el equipo de directivos para evaluar y analizar las características de personalidad de cada uno de los aspirantes y contrastar con los perfiles que se necesitan.

Luego de la aplicación de pruebas se realizara una entrevista por incidentes críticos, donde se pueden evaluar las competencias requeridas por el puesto, buscando siempre el candidato por mayores habilidades y competencias. (Ver Anexo 5)

4.1.5 Evaluación de Salud Ocupacional.

- Exámenes Físicos. Dr. Médico Especialista, Salud Ocupacional.
- Examen de Visiometría y Audiometría.
- Exámenes de Laboratorios Clínicos. Estos según el cargo a desempeñar.
- Valoración Médica: Esta se realizará con un médico especialista en Salud Ocupacional y los resultados de exámenes físicos y de laboratorios practicado.

4.1.6 Selección

Una vez analizada las pruebas anteriormente mencionadas y los resultados de la entrevista por incidentes críticos son elegidos dos candidatos.

- Personal Nivel I. Directivo y Administrativos Estratégicos: La persona encargada del área de Talento Humano deberá enviar un informe con los resultados de las dos personas y postulando uno de los dos candidatos a la Alta Gerencia.
- Personal Nivel II. Funcional, Táctico, Coordinación: Luego de llenar los requisitos, la Jefe de Talento Humano tomara la decisión final.
- Personal Nivel III. Operativo y de Apoyo : La persona encargada del área de Talento Humano deberá enviar un informe con los resultados de las dos personas ,

postulando uno de los dos candidatos al Jefe del Área que hizo la solicitud de la vacante, quien finalmente decidirá cuál de las dos personas ocupará el cargo.

4.1.7 Vinculación

Seleccionado el colaborador se procederá a realizar las afiliaciones y firma de contrato (Contrato Fijo por Tiempo Definido 3 meses. Luego de este periodo será contratado a Término Indefinido) de acuerdo a disposiciones legales.

Todo empleado nuevo tendrá un periodo de prueba de 1 mes, contados a partir de la firma del contrato.

4.1.8 Inducción

A todo nuevo colaborador, se le dará una semana de Inducción, así:

- El departamento de Talento Humano le proporcionará una orientación con el fin de familiarizarlo con la estrategia, normas, políticas, personal, estructura y funcionamiento de la empresa. Durante esta semana, estará con la Representante del Sistema de Gestión de Calidad quien le dará a conocer el Manual de Procedimiento de SGC, políticas, valores, etc.

- Los nuevos colaboradores recibirán una inducción en el puesto para el cual fueron contratados, la cual estará coordinada por el jefe del departamento o área, donde prestará servicios el funcionario, este tendrá una duración de 4 días.

4.1.9 Entrenamiento

Debido que el entrenamiento constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias dentro de la institución, se hace imprescindible que este paso se realice de la forma más eficiente y óptima posible; por lo anterior el proceso se realiza durante un mes, en el cual el colaborador es guiado constantemente por su jefe inmediato. (Ver anexo 6).

4.1.10 Seguimiento

Se realizará dos seguimientos durante el mes de duración de la inducción con el fin de evaluar la integración del colaborador a la institución. (Ver anexo 6),

4.2. EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La **evaluación** “es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo”¹⁸. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos¹⁹.

El desempeño es el cumplimiento real de las acciones y oficios inherentes a un cargo o un trabajo. Y las **competencias** son aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que posee un individuo y que le permite llevar a cabo, de manera exitosa una labor plenamente definida en una organización.

La evaluación de desempeño es la medición relativa de la actuación de una persona en su cargo²⁰. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en el puesto y de su actividad en el futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona²¹. La evaluación de desempeño es importante en una organización porque esta le permite tomar decisiones en cuanto a promociones, recompensas y remuneración, capacitaciones y necesidades de formación, retención o despidos, planes de carrera. Evaluar el desempeño constituye uno de los medios para aumentar el rendimiento y facilitar el avance

¹⁸ El Diccionario de la lengua española (DRAE). «Evaluación». Real Academia Española. Consultado el 22 de enero de 2001. Encontrado en : <http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n>

¹⁹Colaboradores de Wikipedia. Evaluación [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2014 [fecha de consulta: 9 de junio del 2014]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Evaluaci%C3%B3n&oldid=74850751>>.

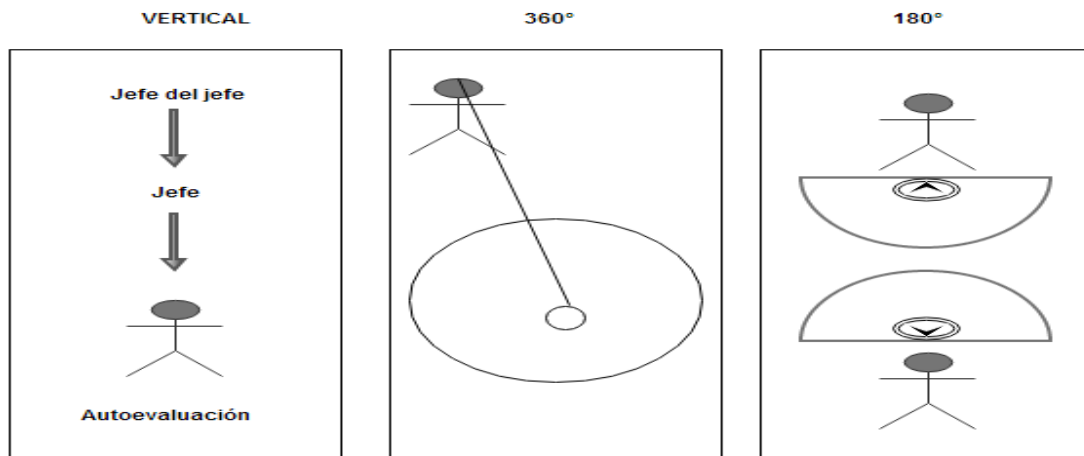
²⁰ Urquijo, José y Bonilla, Josué. La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios. Editorial Texto, C.A. 2008.

²¹ Werther William, David Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. Pág. 243. Citado en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/543/4/Capitulo2.pdf>

en las estrategias de la organización. De la misma manera que le permite al colaborador revisar su desempeño y las normas con sus jefes, le proporciona al jefe identificar las fortalezas y debilidades de su personal a cargo.

Para evaluar el desempeño por competencias, la empresa debe tener definidas las competencias a evaluar, un modelo de competencias establecido.

Existen distintos tipos de evaluación de desempeño, entre ellas tenemos la vertical, la de 360° y 180°, tal como se aprecia en la figura expuesta por Martha Alles.



Fuente: Martha Alles.²²

Una evaluación vertical, es la que comúnmente se le realiza a un colaborador, es dirigida por su jefe inmediato y en algunas veces se les realiza una autoevaluación.

La evaluación de 360 ° o 360 feedback. Es una evaluación integral, herramienta muy utilizada por las organizaciones modernas, esta tipo de evaluación permite medir el nivel de las competencias, el desempeño y al final diseñar programas de capacitación, desarrollo y crecimiento. En dicha evaluación participan jefes, compañeros, clientes internos y externos,

²² Alles, Martha Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°.Buenos Aires .3ra Ed. Granica.2012

subordinados; y con esto se consigue evaluar al trabajador desde varias perspectivas, es una evaluación más objetiva²³.

Evaluación de 180°. Puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y la evaluación tradicional. En este tipo de evaluación la persona debe ser evaluada por el jefe, sus pares, y los clientes.

Para el Laboratorio Clínico Santa Lucia, se propone realizar una evaluación de 360°, (Ver anexo 7) una vez estandarizado el formato de evaluación de desempeño por proceso, previa preparación y capacitación al personal evaluado y evaluador, se procede a realizar la evaluación entregada a cada Jefe de Área el nuevo formato, para que prosiga con la evaluación de desempeño de su personal a cargo, realizando un Feedback individual con cada colaborador para conocer su punto de vista.

Para que la evaluación sea de éxito se debe tener en cuenta²⁴:

- La herramienta: un adecuado diseño de la prueba.
- Diseño de diagrama del proceso.
- Ítem a evaluar: definir las competencias a evaluar.
- Las instrucciones para el desarrollo de la prueba
- Entrenamiento a todos los evaluadores
- El seguimiento y continuidad

CONCLUSIONES

Un modelo de gestión humana basada en competencias, permite transformar los procesos, teniendo en cuenta que todas las personas poseen características diferentes que les permitirá un alto desempeño, en la medida que se desarrollen y estén alineados con la

²³ *Ibíd.*, p.156.

²⁴ Alles, Martha Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires .3ra Ed. Granica.2012

misión, visión y las estrategias organizacionales, se convierten en clave para lograr los objetivos e incrementar la competitividad.

En respuesta al primer objetivo que hace referencia a la definición de las competencias organizacionales se puede decir que este es el paso más importante, es el punto de partida donde se definen los comportamientos adecuados que deben poseer los candidatos y en los cuales se debe centrar el proceso de selección.

Dado el constante crecimiento de la organización y los retos cada vez mayores que debe enfrentar, se identificaron sus competencias corporativas y en forma conjunta, en reunión con el talento humano de la empresa se definieron y socializaron, junto con los comportamientos asociados a ellas y sus respectivos niveles de desarrollo, indispensables para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Las competencias identificadas fueron: Orientación al cliente, Metodología y gestión en la calidad, Orientación a la bioseguridad, Compromiso y responsabilidad con la calidad del trabajo, Integridad-ética-honestidad- respeto, Tolerancia a la presión, Credibilidad técnica, Comunicación para compartir conocimientos, Habilidad analítica, Preocupación por el orden, la calidad y la seguridad.

Se puede concluir que el modelo de competencias propuesto por las investigadoras puede ser una opción a tener en cuenta por la organización ya que puede dar una respuesta más efectiva en los procesos de recursos humano, sin embargo es importante resaltar que esto implica muchos cambios en el proceso de selección actual y podría significar un cambio radical y cultural en los procesos de gestión humana.

La implementación del modelo de gestión por competencias requiere de la constancia y el compromiso del talento humano de la organización, por lo que deben involucrarse en todo el proceso. Las capacitaciones deben ser un compromiso de la organización, solo así se puede comprometer el personal a dicha propuesta.

RECOMENDACIONES

Las autoras consideran de gran importancia para esta organización, implementar el modelo de gestión basado en competencias en los procesos de Selección y Evaluación propuestos en el presente trabajo.

Se recomienda socializar con el personal de la organización todos los procesos que se van a implementar, para que estos sea desarrollados de la mejor manera.

Se recomienda capacitar a los colaboradores encargados de la implementación del modelo a fin que estos tengan los conocimientos más afianzados y los cambios se puedan realizar con mayor efectividad.

Igualmente se debe dar a conocer a los colaboradores las competencias propuestas y capacitarlos frente a cada uno de ellas, luego hacer una evaluación prueba, y definirle a cada empleado el nivel en que se encuentra.

Establecer políticas de capacitación y desarrollo, de compensaciones y carrera frente a los resultados obtenidos.

De la misma manera se recomienda establecer canales de comunicación efectivos para lograr el desarrollo de los procesos a implementar.

ANEXOS



LABORATORIO CLINICO SANTA LUCIA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO

NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS POR ÁREA.

JEFE DE TALENTO HUMANO:

	Personal administrativo	Analítica	Pre-post analítica	Pre analítica	Servicios Generales
1. ORIENTACION AL CLIENTE					
2. METODOLOGIA Y GESTION EN LA CALIDAD					
3. ORIENTACION A LA BIOSEGURIDAD					
4. COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD CON LA CALIDAD DEL TRABAJO					
5. INTEGRIDAD - ETICA-HONESTIDAD-RESPECTO					
6. TOLERANCIA A LA PRESION					
7. CREDIBILIDAD TECNICA					
8. TRABAJO EN EQUIPO					
9. COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS					

10. HABILIDAD ANALITICA					
11. PREOCUPACION POR EL ORDEN, CALIDAD Y SEGURIDAD					
Nivel 1	Excelente. Demuestra gran fortaleza en las conductas básicas y características de la competencia. Buena consolidación y comportamientos acertados.				
Nivel 2	Grado medio. Demuestra comportamientos asentados relativos a la competencia. Pero igualmente demuestra carencias como hábitos positivos relacionados con la competencia.				
Nivel 3	. Básico. Demuestra bastante carencia y algunas conductas de la competencia positivas discretamente asentadas				
Nivel 4	. Insuficiente. Muestra notorias limitaciones y escasas evidencias de conductas típicas de la competencia				


ANEXO 3. PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	BACTERIOLOGO (A)		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	COORDINACION CIENTIFICA		
2.MISION DEL CARGO			
<p>Garantizar el análisis óptimo de las pruebas de laboratorio, por medio de técnicas, elementos e instrumentos, con el fin de ofrecer un adecuado servicio a los pacientes que así lo requieran, garantizando un resultado confiable y oportuno.</p>			
3 .ANALISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO			
Alcance de las responsabilidades:			
<p>Guardar el secreto profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplir con las normas y procedimientos en materia de Bioseguridad. • Centrifugar, clasificar y organizar las diferentes muestras. • Revisar el Control de Calidad Externo. • Verificar el control de calidad de todos los elementos, equipos y técnicas utilizadas en el laboratorio. • Validar las necesidades de mantenimientos y reparación de equipos de Laboratorio. • Garantizar que exista concordancia entre el diagnóstico, motivo de consulta o síntoma guía, y los resultados históricos del paciente y congruencia con otros resultados del mismo informe. • Asegurar que se haga entrega de forma clara, precisa y oportuna los resultados de los análisis realizados. • Coordinar la existencia los reactivos correspondientes a todas las áreas de procesos • Participar en la implementación de nuevas técnicas y procedimientos bioanalíticos. • Analizar muestras para exámenes correspondientes al área a su cargo. • Planificar y programar capacitaciones al personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven a cabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones. • Ejercer las demás funciones que por su naturaleza le correspondan. 			
Cargos que le reportan	Número de personas		
	Directas	Indirectas	Total
Auxiliares de Laboratorio y Recepción			
AREAS CLAVES DE GESTION: GESTION ADMINISTRATIVA			

OBJETIVO	RESPONSABILIDAD
Asesorar el mejoramiento e implementación de la gestión de la gestión administrativa al interior del laboratorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en mejoramiento de procesos internos • Participa en la actualización de manuales de calidad • Participa en la preparación de auditorías de calidad
AREA CLAVE DE GESTION: GESTION TECNICO-CIENTIFICA	
OBJETIVO	RESPONSABILIDAD
Soportar científicamente los procesos de análisis, emisión y clasificación de las pruebas y resultados de laboratorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Controla inventarios de laboratorio • Organizar, coordinar, distribuir y supervisar las actividades del personal a su cargo. • Maneja procesos de comunicación interna y externa • Emite y procesa resultados de los exámenes de laboratorio • Brinda soporte al cliente
ÁREA CLAVE DE GESTIÓN: CALIDAD, AMBIENTAL Y SEGURIDAD	
OBJETIVO	RESPONSABILIDAD
Garantizar total cumplimiento de los lineamientos preestablecidos respecto a las normas de Calidad, Ambientales y de Seguridad en el laboratorio clínico.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa políticas de calidad, ambiental y de seguridad <ul style="list-style-type: none"> • Adelanta de programas de recuperación de desechos <ul style="list-style-type: none"> • Controla el uso de elementos de protección
4. CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>Relaciones: Usuario Interno, Externo e Institucional.</p> <p>Equipos y materiales: Equipo de Laboratorio, Computador y demás propios del oficio.</p> <p>Lugar de Trabajo: Área Técnica</p> <p>Condiciones ambientales: Trabaja en ambiente esterilizado a bajas temperaturas y control estricto de las normas de bioseguridad.</p> <p>Riesgo: Biológicos, Psicosocial y Ergonómico</p>	
5. RELACIONES SIGNIFICATIVAS	
INTERNAS	
RECEPCION	Para entrega de resultados , confirmación de pacientes y exámenes de laboratorio, e información de los mismos
COORDINADOR CIENTIFICO	Informe científico de los exámenes de laboratorios, de revisión de equipos, de manipulación de reactivos y elementos propios del área.
EXTERNAS	
PACIENTES Y MEDICOS	Conocer mayor información sobre el paciente a fin de verificar datos e historia clínica del paciente.
6. PERFIL DE COMPETENCIAS	
REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO
Educación	Título de bacteriólogo otorgado por una institución de educación superior legal- mente reconocida. Convalidación en el evento de títulos o certificados obtenidos en el extranjero de conformidad con la

	normatividad vigente. Haber cumplido con el servicio social obligatorio.				
Conocimientos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema General de Seguridad Social en Salud (Ley 100/93). • Decreto 1011 (Normativa Vigente según aplique). • Windows, Excel, Word. • Microbiología, Microscopía, Hematología, Bioquímica, Inmunoanálisis según el área a aspirar. • Control de Calidad Analítico • Bioseguridad y Manejo de Desechos 				
Entrenamiento	1 mes de entrenamiento en el cargo				
Experiencia	Mínimo 1 años de experiencia en el cargo				
COMPETENCIA CORPOTARATIVA	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
	100%	75%	50%	25%	0%
1.Orientación al Cliente	X				
2.Metodología y Gestión en la Calidad		X			
3.Orientación a la Bioseguridad		X			
4.Compromiso y Responsabilidad con la Calidad del Trabajo	X				
5.Credibilidad Técnica	X				
COMPETENCIA FUNCIONALES Y TECNICAS	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
	100%	75%	50%	25%	0%
6. Integridad, Ética, Honestidad y Respeto	X				
7. Tolerancia a Situaciones críticas	X				
8. Trabajo en Equipo		X			
9. Comunicación para compartir conocimientos		X			
10. Habilidad Analítica	X				
11. Preocupación por el orden, calidad y seguridad	X				
Valoración Máxima esperada del Cargo	91%				

ANEXO 4: REQUISICION DE PERSONAL

	LABORATORIO CLINICO SANTA LUCIA
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO
	REQUISICION DE PERSONAL

Identificación del Cargo:

Fecha:

Dependencia: Recursos Humanos

Nombre del cargo:

Asignación salarial:

Objetivos del cargo:

Requisitos del cargo:

Profesional:

Formación académica: _____ Experiencia mínima en el área: _____

Datos de identificación:

Rango de edad: _____ a _____

Estado civil: Indistinto

Sexo: Indistinto.

Dirección de domicilio:

Disponibilidad de tiempo:

Conocimiento adicional:

Manejo adecuado del computador:

Tipo de contrato:

Jefe Inmediato:

Salario no remunerado:

Forma de pago:

Información de la empresa: (nombre, sedes, tipo de empresa): Empresa del sector salud, denominada Laboratorios Clínicos Santa Lucía, ubicadas en la ciudad de Cartagena, funcionando desde hace 20 años.


Proceso confidencial: SI _____ NO _____

FIRMAS

JEFE INMEDIATO

JEFE DE TALENTO HUMANO

ANEXO 5. ENTREVISTA POR INCIDENTES CRITICOS

	LABORATORIO CLINICO SANTA LUCIA
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO
	ENTREVISTA POR INCIDENTES CRITICOS

Entrevista por Incidentes Críticos

Nombre del Candidato: _____ Fecha _____

Cargo: _____

1. PRESENTACION: Saludo y presentación de las personas que se encuentran para la entrevista, se harán preguntas para poner al entrevistado en ambiente y mejor disposición para la entrevista. Preguntas tales como

- Buenos días, Señor _____, siga adelante y póngase cómodo, ¿le puedo ofrecer algo de tomar (café, té, agua)?
- Mi nombre es _____, soy la Jefe de Talento Humano, llevo a cabo el proceso de selección, hoy seré la acompañante en esta entrevista.
- ¿Qué tal el vuelo?...el viaje...el transporte...etc...preguntas para romper el hielo...
- ¿Cómo le parece la ciudad?

2. OBJETIVO DE LA ENTREVISTA. Dar continuidad al proceso de selección que estamos llevando a cabo y encontrar el candidato idóneo para el cargo de _____ del LCCL. Tenemos un tiempo estimado de ____ hora.

3. DATOS: FAMILIA Y ESTUDIOS

- ¿Dónde vive y con quien vive actualmente? _____
- ¿A qué se dedican sus padres y hermanos? _____
- ¿A qué se dedica su pareja? _____
- ¿Cómo te visionas con tu pareja en dos años? _____
- Hay proyectos de hijos, ¿cuántos? _____

- Recuérdeme una situación en donde tuvieron que tomar una decisión en familia ¿cómo se si con esta situación? _____
- Comente sobre su carrera profesional... ¿dónde la finalizo y en qué año?
- Y los estudios (técnico, tecnólogo, pregrado, posgrado...etc.) ¿dónde los realizo? ¿Obtuvo algún reconocimiento dentro de estos periodos como estudiante? (becas, publicaciones, investigaciones).
- Además de estos logros, ¿hay alguno que quiera hacer a nivel profesional?
- Comparta una anécdota interesante de su época de estudios

4. ASPECTO LABORAL.

- ¿Cuénteme cuál fue la última empresa donde laboro?
- ¿Cuénteme sobre las funciones que realizaba de su último empleo?
- ¿Cuánto tiempo laboraste allí y cuál fue el motivo de tu retiro?
- Dentro del tiempo laborado, ¿obtuvo algún ascenso o logro en la empresa?
- Relátame una situación difícil que hayas tenido con un compañero o con un jefe.... ¿cómo te hacía sentir este tipo de conflictos con esas persona?
- ¿Qué tipo de beneficios crees que puedes obtener de este empleo?
- ¿Qué tipo de beneficios crees que puedes obtener de este empleo?

COMPETENCIA GENERICAS	COMPETENCIAS ASOCIADAS	PREGUNTAS

5. ASPIRACION SALARIAL_____

Comentarios:

6. CIERRE.

- ¿Hay cualquier información adicional que Usted quisiera agregar antes de que terminemos la entrevista?

- ¿Tiene alguna inquietud que le podamos colaborar?

Posteriormente a esta fase se hará el análisis de los diferentes candidatos para la toma de decisiones.

Para terminar se agradece por el tiempo y asistencia.

FIRMAS


COLABORADOR

J. TALENTO HUMANO

ANEXO 7. FORMATO DE SEGUIMIENTO

	LABORATORIO CLINICO SANTA LUCIA			
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO			
	FORMATO DE SEGUIMIENTO			
Nombres y Apellidos:	Fecha			
Cargo:	Jefe Inmediato:			
Dependencia:				
<p>La persona encargada de realizar la inducción o entrenamiento del nuevo colaborador al puesto de trabajo debe saber que la persona a quien imparte el conocimiento se encuentra en proceso de conocer y aprender a manejar los procesos y procedimientos de su dependencia, y así contar con la información básica que facilite su integración y adaptación al grupo. Para que este proceso se lleve a cabo en las mejores condiciones posibles es importante que la dependencia a su cargo y sus colaboradores, contribuyan a la inducción en el cargo que esta persona va desempeñar.</p>				
Agradecemos diligenciar la siguiente información:				
ACTIVIDAD A REALIZAR CON EL NUEVO COLABORADOR (A)	CUMPLIMIENTO			
	SI	NO	N/A	FECHA
Información acerca de la Misión, Visión y Objetivos de la dependencia.				
Información acerca de las actividades del grupo en el que será ubicado el colaborador, de acuerdo con la estructura dentro de la dependencia.				
Presentación con cada una de las personas que integran la dependencia.				
Entrega de una relación con: nombre, cargos, ubicación y extensión de las personas que trabajan en la dependencia.				
Información acerca de los procedimientos que maneja la dependencia, y específicamente en el o en los que trabajará o apoyara el colaborador.				
Entrega de inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable.				
Dar a conocer el procedimiento para solicitar: elementos de oficina cuando los requiera, apoyo técnico por mal funcionamiento de los equipos que está bajo su responsabilidad, asignación cuenta y correo institucional, conocimiento en general de las instalaciones de la organización y el funcionamiento de cada una de ellas.				
Dar información necesaria acerca de la adecuada atención al cliente tanto interno como externo.				
Explicación del conducto regular para tratar asuntos laborales y personales.				

ANEXO 8. SEGUIMIENTO DE CAPACITACION

	LABORATORIO CLINICO SANTA LUCIA
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO
	SEGUIMIENTO DE CAPACITACION

EVALUACIÓN FINAL CON EL COLABORADOR

Temas de capacitación: _____

Nombre Colaborador: _____ Fecha _____

LUEGO DE HABER RECIBIDO PARTICIPADO EN EL PROCESO DE CAPACITACION, PUEDE EMITIR LOS SIGUIENTES CONCEPTOS.

1. ¿Recibí capacitación en todos los procesos y actividades asociadas al cargo y las funciones a desarrollar? SI NO
2. ¿La capacitación fue oportuna según su programación? SI NO
3. ¿La capacitación fue de buena calidad? SI NO
4. El tiempo de capacitación fue adecuado. SI NO
5. ¿Considera Usted, que está suficientemente preparado para desempeñar el cargo? SI NO

¿PORQUE? _____

6. ¿Considera que se debe reforzar la capacitación? SI NO

¿PORQUE? _____

Evaluación por el facilitador con el jefe inmediato

7. ¿El empleado mostró interés, disposición y compromiso con la Capacitación? SI NO

8. ¿El empleado asimilo cabalmente la capacitación recibida?
SI NO

9. ¿El empleado mostro habilidades, conocimientos y competencias para desarrollar los procesos y cumplir las responsabilidades?
SI NO

CONCLUSIONES:

1. ¿Consideramos que el colaborador está preparado para asumir el cargo?
SI NO

PLAN DE MEJORA:

1. _____
2. _____
3. _____

FIRMAS

COLABORADOR:

FACILITADOR RSGC:

ANEXO 9 FORMATO DE EVALUACION



LABORATORIO CLINICO SANTA LUCIA
FORMATO TABULACION EVALUACION DE DESEMPEÑO

Página 1 de 1	Codigo:PATHF029	Versión N° 01	Fecha de Aprobación: 01-10-2013
---------------	-----------------	---------------	---------------------------------

NOMBRE DEL TRABAJADOR: CARGO: FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA: TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL: PERIODO ANALIZADO: EVALUADORES	CEDULA: EVALUACION DE DESEMPEÑO N°: FECHA EVALUACION ANTERIOR: RESULTADO EVALUACION ANTERIOR: FECHA DE EVALUACION:
---	---

Lea cuidadosamente las características de cada uno de los aspectos antes de evaluar. Es importante evaluar las características del desempeño basados en los requerimientos del trabajador para el desarrollo de las funciones.

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	REQUERIDO POR EL CARGO					PONDERACION DE FRECUENCIA				
	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADO	SIEMPRE	FRECUENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	OCACIONAL	NUNCA
	100	75	50	25	0	100-95 %	94-75%	74-50%	49-25%	24-0 %
1. ORIENTACION AL CLIENTE										
2. METODOLOGIA Y GESTION EN LA CALIDAD										
3. ORIENTACION A LA BIOSEGURIDAD										
4. COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD CON LA CALIDAD DEL TRABAJO										
5. INTEGRIDAD - ETICA- HONESTIDAD-RESPECTO										
6. TOLERANCIA A LA PRESION										

7. CREDIBILIDAD TECNICA										
8. TRABAJO EN EQUIPO										
9. COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS										
10. HABILIDAD ANALITICA										
11. PREOCUPACION POR EL ORDEN, CALIDAD Y SEGURIDAD										

OBSERVACIONES GENERALES :

NECESIDADES DE CAPACITACION:

Firma del Colaborador

Firma del jefe Inmediato

Firma del Jefe Inmediato

BIBLIOGRAFIA

1. ALLES, Martha, A. (2003). Diccionario de Competencias. 2da ed. Buenos Aires: Argentina, PP. 252.
2. ALLES, Martha. Capital Humano. <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>. Visitado 02-02-2014
3. ALLES, Martha Alicia. Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. 1ª Ed. – 3ra reimpresión. Buenos Aires: Granica, 2009.
4. YTURRALDE, Ernesto. Worldwide INC. 2013. Perfil de Competencias. <http://www.perfildecompetencias.com/>. Las competencias. Visitado 28 de enero 2014.
5. FERNÁNDEZ, Sampieri, Baptista, Metodología de la Investigación Editorial McGraw-Gil Interamericana. México 2003, pp. 237
6. FERNÁNDEZ, Sampieri, Baptista, Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Gil Interamericana. México 2001, pp. 102
7. Hay Group (1999). Clasificación genérica de las competencias. www.haygroup.com.
8. LEVY-LEBOYER, C. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España. <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>
9. MANUAL DE CALIDAD. Documento del Laboratorio Clínico Santa Lucia. 2009.
10. MCCLELLAND, D. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973. <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>
11. MERTENS, L. Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores

Asociados, 2003. pp. 3-4 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>
[consulta: 16 septiembre 2005]

12. PORTER, M.E. (1996): "What is Strategy", Harvard Business Review, noviembre - diciembre, pp 62-78. Citado por: CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategias De la visión a la acción. Madrid 2007.ESIC Ediciones. Pp28.
13. PEREZ GUERRA, Karen y AYCARDY AMAYA, Luz Dary. Trabajo de Grado. Diseño de un Modelo de Competencias en la selección y evaluación del personal en corporación educativa los Ángeles Cartagena. Universidad Tecnológica del Bolívar. Facultad de Ingenierías. Cartagena 2012.
14. RÁBAGO LÓPEZ, Eduardo. Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. Editorial Oleiros, La Coruña: Netbiblo.com 2010. Serie Business Pocket. Pp. 12
15. Revista Digital Gestion.Org. <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias>.
16. REYES PONCE, Agustín. El análisis de puestos. México: Limusa Noriega Editores. 2004.
17. ZAYAS AGÜERO, P.: "*Las competencias. Una visión teórico-metodológica*" en Contribuciones a la Economía, mayo 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/> Visitado 28 enero 2014.
18. MERTENS, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos (México, Conocer-Cinterfor) 1996.