

**CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
ORGANIZACIÓN HIGUERA ESCALANTE & CÍA. LTDA.**



Camila Vanessa Amado Vega

Universidad Pontificia Bolivariana

Seccional Bucaramanga

2015

Consolidación del modelo de gestión por competencias en la organización Higuera

Escalante & CIA, LTDA.

Camila Vanessa Amado Vega

Modalidad de Pasantía para optar por el Título de Psicóloga

Director

Juan Manuel Castillo

Psicólogo

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2015

Tabla de contenido

	Pág.
RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO	6
GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE	7
Información Institucional	8
Historia	8
Misión	9
Visión	9
Principios	9
Valores	10
Organigrama	10
Justificación	11
Formulación del problema	12
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Referente conceptual	14
Clasificación de competencias	20
Implementación del modelo de gestión por competencias	22
Metodología	26
Tipo de estudio	26
Población	26
Instrumentos	27
Procedimiento	29
Resultados	31
Discusión	53
Conclusiones	55
Recomendaciones	57
Referencias	59
Anexos	61

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cargo según unidades de atención.	31
Tabla 2. Método Delphi cargo: Coordinadora de sede.	32
Tabla 3. Método Delphi cargo: Líder estratégica.	33
Tabla 4. Método Delphi cargo: Bacterióloga.	34
Tabla 5. Método Delphi cargo: Recepcionista.	34
Tabla 6. Método Delphi cargo: Auxiliar administrativa.	35
Tabla 7. Método Delphi cargo: Auxiliar laboratorio.	36
Tabla 8. Método Delphi, cargo: Coordinadora.	37
Tabla 9. Método Delphi, cargo: Auxiliar administrativa.	38
Tabla 10. Método Delphi, cargo: Agente call center.	39
Tabla 11. Método Delphi, cargo: Auxiliar toma de muestra extramural.	40
Tabla 12. Método Delphi, cargo: Coordinado banco de sangre.	41
Tabla 13. Método Delphi, cargo: Directora.	42
Tabla 14. Método Delphi, cargo: Líder técnica de calidad.	43
Tabla 15. Método Delphi, cargo: Bacterióloga.	43
Tabla 16. Método Delphi, cargo: Profesional de aféresis.	44
Tabla 17. Método Delphi, cargo: Profesional en promoción de la donación extramural.	45
Tabla 18. Método Delphi, cargo: Profesional en promoción de donación en sede.	46
Tabla 19. Método Delphi, cargo: Médico.	46
Tabla 20. Método Delphi, cargo: Auxiliar logístico banco de sangre.	47
Tabla 21. Método Delphi, cargo: Auxiliar logístico de campañas.	48
Tabla 22. Método Delphi, cargo: Auxiliar banco de sangre.	49
Tabla 23. Método Delphi, cargo: Recepcionista.	50
Tabla 24. Método Delphi, cargo: Auxiliar administrativa.	50
Tabla 25. Método Delphi, cargo: Digitadora.	51

Lista de anexos

Anexo 1. Organigrama.	61
Anexo 2. Pieza Comunicativa..	62
Anexo 3. Entrevista guía.	64
Anexo 4. Diccionario de competencias.	65

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Consolidación del modelo de gestión por competencias en la organización Higuera Escalante & CIA, LTDA.
AUTOR(ES):	Camila Vanessa Amado Vega
FACULTAD:	Facultad de Psicología
DIRECTOR(A):	Juan Manuel Castillo

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo consolidar y validar un modelo de gestión de competencias institucionales y específicas de cargos asistenciales de las unidades de atención, laboratorio clínico, banco de sangre y toma de muestra extramural, con el fin de que dichas competencias se alineen a la planeación estratégica que tiene la organización Higuera Escalante & Cía. Ltda. Todo esto surge a partir del proceso de acreditación y el crecimiento de la empresa en los últimos años, para dar cumplimiento a la demanda del servicio que tiene actualmente, y así poder seleccionar, formar, capacitar y evaluar, al personal que desempeñará el cargo de manera exitosa, para este proyecto se utilizaron una serie instrumentos con el fin de definir las competencias que identificaran a la organización por la calidad del servicio lo cual ha hecho líder en el Nororiente colombiano, realizando una entrevista con el fin de conocer los cargos asistenciales aplicada para los colaboradores que han desempeñado el cargo de manera exitosa y se desarrolló el método Delphi que cuenta con un panel de expertos conformado por direccionamiento, coordinadores y/o lideres para obtener los resultados esperados.

PALABRAS CLAVES:

Modelo Gestión por competencias, competencias específicas, competencias institucionales, método Delphi.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Consolidation model of competency management in the organization Higuera Escalante & Co. Ltda.

AUTHOR(S): Camila Vanessa Amado Vega

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Juan Manuel Castillo

ABSTRACT

This paper aims to consolidate and validate a model of institutional management and care specific charges competencies care units, clinical laboratory, blood bank and making extramural shows, so that these skills are aligned to the strategic planning that has organization Higuera Escalante & Co. Ltda. All this arises from the accreditation process and the growth of the company in recent years, to fulfill with the demand for the service that you currently have, so you can select, educate, coach and evaluate staff who will play the successfully charge for this project a series of instruments to define the skills to identify the organization for the quality of service which has made a leader in the Colombian Northeast were used, conducting an interview in order to know the charges assistance applied for employees who have served as successfully and the Delphi method which has a panel of experts formed by board of directors, coordinators and / or leaders to get the expected results.

KEYWORDS:

Competency management model, specific skills, institutional, Delphi method.

Información Institucional

Historia

Hace 40 años nació la organización Higuera Escalante y siempre ha buscado con gran empeño solucionar los vacíos diagnósticos en pruebas de laboratorio clínico que pudiesen existir en el departamento de Santander, y fue así como inicio con la realización de pruebas que eran necesarias, pero que en ese momento no se practicaban en nuestra región. El objetivo permanente ha sido destacarse por realizar pruebas de rutina y especializadas con seriedad, cumplimiento, calidad y precisión, logrando así sobresalir y obtener liderazgo empresarial en este campo en todo el oriente colombiano.

Hoy en día es el laboratorio de referencia para el nororiente colombiano y centro del país, y continúan ampliando los servicios hasta convertirse también en el Banco de sangre privado más importante de la región, constituyéndose como un Banco de sangre categoría A, que suple las necesidades de sangre y hemoderivados a las instituciones (clínicas) más importantes de nuestra región. Trabaja con tecnología de punta, ofreciendo un servicio cálido, oportuno y confiable, bajo estrictos controles de calidad. Cuenta además con un equipo humano competente, solidario y comprometido, al cual le brindamos ambientes laborales seguros. (“historia”). Los servicios están basados en cuatro unidades estratégicas de atención, que son: Laboratorio Clínico Básico y Especializado, Banco de Sangre, Salud Ocupacional y Reproducción y Genética.

Dentro de la planeación estratégica de la organización se cuenta con:

Misión

Somos una organización privada fundada en 1974, líder en el nororiente Colombiano, dedicada a prestar servicios de salud integrales, humanizados, seguros, oportunos y de alta confiabilidad en las áreas de laboratorio clínico básico y de alta complejidad, banco de sangre, medicina especializada en reproducción y genética y salud ocupacional para satisfacer las necesidades clínicas asistenciales de diagnóstico y expectativas de nuestros clientes.

Visión

Para el año 2017, continuaremos con nuestro liderazgo en el Nororiente Colombiano, direccionando los esfuerzos para garantizar un servicio diferencial de excelente calidad, seguridad y confiabilidad a los usuarios fundamentando sus acciones en un continuo proceso de desarrollo tecnológico, ampliando de sedes, especialización de técnicas, capacitación del personal y creando nuevas unidades estratégicas de atención logrando así un crecimiento económico y una mayor cobertura a nivel nacional. Alcanzaremos la acreditación en salud Sistema Único de Acreditación en Colombia para fortalecer nuestro modelo de atención.

Principios

Profesionalismo.

Mejora continua.

Trabajo en equipo.

Innovación.

Calidad.

Valores

Honestidad.

Respeto.

Responsabilidad.

Servicio.

Pertenencia.

Organigrama

(Ver Anexo 1).

Justificación

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un constante desarrollo con el fin de ser competitivas en el sector en el que incursionan, es así como estas se empiezan a preocupar no solo por el tipo de servicio que brindan sino por la calidad del mismo, Higuera Escalante es una organización que en los últimos años ha tenido un gran crecimiento en el mercado y a partir de ello busca mejorar la calidad de la atención y el servicio brindado a través de la acreditación en salud del Sistema de Acreditación 123 del 2012, un proceso donde han surgido una serie de necesidades a nivel global y en los procesos que la componen, a partir de esto en el área de gestión humana con el fin de mejorar y fortalecer los diferentes procesos desarrollados en el mismo, busca que el personal que ingrese a la organización sea idóneo y competente para el cargo que va a desempeñar, así de esta manera cumpla con los requisitos estandarizados desde el proceso de calidad y con las funciones y responsabilidades establecidas dentro del descriptivo del cargo.

De la misma manera es necesario desde la planeación estratégica conocer la misión, visión, valores y principios institucionales y reconocer la finalidad de cada una de ellas, que permitirán identificar y alinear dichos perfiles con toda la planeación estratégica para que estén acordes a las expectativas de la organización, cumplan con los objetivos establecidos y favorezcan la productividad de cada equipo de trabajo en los diferentes procesos.

Con lo anterior nace una acción de mejora para el proceso y por lo cual se considera importante la creación de un modelo de gestión por competencias con el fin de mejorar continuamente el desarrollo del personal, además de aportar criterios de calidad para el

reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del mismo dentro de la organización, así mismo contribuirá en la actualización de descriptivos de cargo del área asistencial.

Formulación del problema

A partir de la necesidad de contar con un modelo de gestión por competencias que garantizará el fortalecimiento en las áreas de formación, selección, capacitación y evaluación del personal, la empresa Higuera Escalante & Cía. en colaboración de su recurso humano desarrolla un modelo enfocado en la identificación de competencias institucionales de la dimensión del ser. Sin embargo, al tener en cuenta la planeación estratégica de la empresa, se ve la necesidad de reforzar dicho modelo incluyendo así aquellas competencias específicas que apuntan a la dimensión del saber-hacer.

En esta medida, considerando lo expuesto anteriormente nace la pregunta: ¿Con cuáles competencias específicas de la dimensión saber-hacer deben contar los colaboradores que ejecutan los cargos en las unidades de atención: laboratorio clínico, banco de sangre y toma de muestra extramural en la organización Higuera Escalante & Cía., para que se dé la consolidación del modelo de gestión por competencias?

Objetivos

Objetivo general

Consolidar el modelo de gestión por competencias específicas de las unidades de atención: laboratorio clínico, banco de sangre, toma de muestra extramural de la organización Higuera Escalante & Cía. LTDA.

Objetivos específicos

Revisar el modelo de competencias institucionales de la organización Higuera Escalante & Cía.

Desarrollar el perfil de competencias específicas de los cargos correspondientes a las unidades de atención seleccionadas.

Establecer diccionario de las competencias institucionales y específicas.

Referente conceptual

Hoy en día las organizaciones se encuentran inmersas en entornos de alta competitividad que conllevan a cambios profundos y radicales, consecuencia de las condiciones naturales de la globalización, que las exponen a demandas frente a las que deben sobrevivir, contando con la capacidad de dar respuestas oportunas a la evolución y crecimiento del sector y fortaleciendo sus valores competitivos (Ramírez, 2001).

En esta medida, las empresas como consecuencia de la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, necesitan de un valor agregado que las diferencie más allá del éxito y es precisamente la calidad y la disposición de su capital humano (Ernst & Young, 1998). “El talento humano es tal vez el factor vital de gestionar, pues es este quien hace que una organización sea diferente a la otra” (Serrano, 2005, p. 11). Es así como, las organizaciones buscan crear e implementar nuevos programas o modelos que las satisfagan, como lo afirma Tejada (2003) el desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión, están llevando a proponer estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor y adecuado desarrollo organizacional, por esto dentro de los modelos que más prevalecen hoy en día encontramos el de gestión por competencias que busca establecer el desarrollo continuo de habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades que el colaborador posee, como material para obtener ventajas competitivas en el mercado.

Por esto que las “compañías eficientes compiten con mayor firmeza y refuerzan su competitividad, detectando, incorporando, desarrollando y reteniendo al mejor personal y así

generar en las empresas las condiciones y el ambiente que permita la potencialización de las personas propiciando un ciclo de creciente productividad” (Valencia, 2005, p.24). Hoy en día el concepto de competencias define un nuevo modelo de trabajador, que Alauf y Stroobants (1994) nombraron *homo competens*, donde el comportamiento o conductas en el trabajo y en las organizaciones están enfocadas al enriquecimiento de su compilación de comportamientos causalmente relacionados con un desempeño laboral eficiente y exitoso. Es así como las organizaciones deben preocuparse por la forma en la que van a manejar las competencias del personal, buscando generar y desarrollar ventajas competitivas que le permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Siguiendo con lo expuesto anteriormente son diferentes autores e investigaciones las que hablan de gestión por competencias por eso se hace necesario exponer la visión y el concepto de algunos de ellos, para Giarratana (2008) “La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados” (p.4). Asimismo, Hoyos y Duarte (2009) plantean que las empresas que se preparan para enfrentar retos y lograr sus objetivos estratégicos necesitan desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento del servicio al cliente, del desempeño, contratación y capacitación adecuada del nuevo personal, entre otros procesos relacionados con el capital humano a través de los procesos y equipos de trabajo eficientes.

Este modelo de gestión por competencias, se basa en estructuras organizacionales más flexibles, fomenta el incremento del liderazgo participativo, empoderamiento (empowerment) de

los colaboradores, a través de la formación y educación, en una dirección que promueva un mayor equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y el negocio (Herrera & Rivas, 2008). Asimismo, Estay y Marchant (2005), explican que “el modelo de competencias surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, a través de objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común , es decir los diferentes procesos productivos resultan congruentes entre sí, lo anterior puede basarse en el desarrollo del modelo a partir de los objetivos, visibles en la misión y visión junto con los principios y valores, haciendo referencia a la cohesión de los diferentes procesos existentes y las competencias que deben visualizarse en cada una de estas.

Cuesta (2010) explica que la gestión por competencias es una concepción relevante a comprender en los procesos de gestión humana, ya que implica una mayor unificación entre estrategia, sistemas de trabajo en los diferentes procesos y cultura organizacional, junto a un mayor conocimiento de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Teniendo en cuenta el artículo realizado por Gallego (2000) la gestión por competencias está basada en atraer, desarrollar y conservar el talento a través de la alineación consistente de los procesos de capital humano, fundamentados en el objetivo de implementar un nuevo estilo de dirección dentro de la organización que permitirá administrar el capital humano de una manera integral y efectiva para así mejorar y simplificar la gestión del recurso humano, difundiendo un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del capital humano y alineando todo a la planeación estratégica de la organización, asimismo contribuyendo al desarrollo profesional de las

personas y de la organización en un entorno que está cambiando constantemente, favoreciendo en la toma de decisiones de una manera objetiva y con criterio.

Delgado (2000) plantea un modelo de competencias holístico donde incluye 1. Las competencias organizacionales: suponen un rasgo diferencial en el mercado, 2. Las competencias de rol: las comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes y 3. Las competencias de posición: corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico y 4. Las competencias corporativas: las posee todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes. Siendo estas dos últimas implementadas en el desarrollo del proyecto.

El objetivo de un sistema de gestión por competencias es crear un nuevo estilo de dirección para administrar los recursos humanos de una manera sistémica y efectiva, por consiguiente cuenta con una serie de beneficios tanto para el proceso de gestión humana como para la organización, generando un valor agregado (Ernst & Young, 2008), dentro de los cuales encontramos:

- Garantizar que el recurso humano proporcione un buen servicio a sus clientes internos y externos.
- Enriquecer el desarrollo de las etapas de gestión humana en las organizaciones como: selección y reclutamiento, capacitación, formación y evaluación.
- Optimizar la aplicabilidad y el desarrollo de competencias que permitan una buena realización del trabajo (no menos de 3, ni más de 8) clasificándolas por niveles jerárquicos y áreas de desempeño (Rodríguez, 2008).

La implementación de un modelo de gestión por competencias requiere de varias etapas, Alles (2008) lo plantea de la siguiente manera:

1- Sensibilización:

En esta etapa es clave la adhesión de las personas que desempeñan cada cargo, buscando un compromiso y puede ser realizada a través de diferentes estrategias o metodologías como:

- reuniones de presentación para el desarrollo e identificación de competencias.
- focos de discusión.
- participación en charlas que traten del tema.

2- Análisis de los puestos de trabajo:

Una vez se realiza la sensibilización y compromiso con todo el grupo de trabajo, se continúa con esta etapa, aquí se presentan dos acciones fundamentales:

- Verificar si la planeación estratégica está conectada con todas las áreas.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las funciones correspondientes a cada uno.

Para llegar a la tercera fase, se debe realizar un análisis y descripción del cargo a través de alguna herramienta, los métodos más utilizados según el Diccionario de títulos ocupacionales son: Observación directa, Cuestionario, Entrevista directa, Métodos mixtos.

3- Definición del perfil de competencias requeridas.

Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles basados a ello.

Un perfil de competencia, es un subconjunto de aptitudes que refieren un perfil ocupacional, presente en el mundo productivo través de los cargos de cada empresa. Su contenido detalla los elementos que forman una competencia y muestra como esta debe constituirse para considerarse competencia laboral, para ello se debe tener en cuenta los siguientes componentes: Nombre de la competencia, definiciones, niveles, comportamientos y/o criterios de desempeño (Muñoz, 1998). El alcance del proyecto, de acuerdo con lo mencionado por el autor, será: nombrar y definir las competencias institucionales y específicas de las unidades de atención, toma de muestra extramural, banco de sangre y laboratorio.

El concepto de competencia no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, principalmente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 la definió como: “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo” (p.). Autores más contemporáneos como Molina (2012) plantean que unas competencias son básicamente unos conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales; se trata pues de un elemento que nos permita integrar en un mismo concepto, el saber, (El conocimiento es elemento básico e indispensable para poder desarrollar una actividad de manera exitosa) el poder (Por mucho que una persona posea todo el conocimiento vinculados a una materia concreta, necesita tener una serie de habilidades clave para desempeñar con éxito su trabajo) y el querer (Incluso si se poseen las habilidades y los

conocimientos, si no tienen la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos).

Así mismo, Alles (2005) define las competencias como aquellas características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Sagi y Grande, afirman que las competencias están compuestas por conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer), que adaptado al desempeño de cierta responsabilidad, deber o función profesional aseguran el éxito en la labor (2004). Ernst Young (1998) definen competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

La competencia laboral es la capacidad que tiene un empleado o colaborador para gestionar los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes para lograr los resultados esperados en un entorno profesional, según un modelo de calidad y productividad, donde está involucrada la capacidad de actuar, participar y resolver alguna circunstancia no esperada, activando todos los conocimientos para manejar situaciones específicas, teniendo en cuenta experiencias previas adquiridas del entorno (Santos, 2008).

Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer (1993) existen cinco tipos de competencias:

- Motivación: Entendidas como aquellas que desea o considera consistentemente una persona de acuerdo a los gustos o intereses. Las motivaciones conducen y seleccionan el comportamiento hacia objetivos o metas y así mismo, las aparta de otras.
- Rasgos: Son aquellas características físicas y permanentes a determinadas situaciones o información.
- Concepto de sí mismo: Son las actitudes, valores o imagen que un individuo tiene de sí mismo.
- Conocimientos: Compuestas por la información que un individuo tiene acerca de temas específicos.
- Destrezas: Habilidades para desempeñar determinada tarea física o mental.

De la misma manera, Sagi y Grande (2004), plantean que las competencias están distribuidas en dos tipos: a) Competencias técnicas: están relacionadas con los conocimientos profesionales y actitudes necesaria para poder ejecutar los aportes técnicos y de gestión definidas para cada profesión; b) Competencias clave: entendidas como las capacidades mentales y sociales y las actitudes que favorecen al profesional a mejorar la calidad de sus aportes a cada proceso de la organización conectado con el cliente interno y externo o proveedores

Para Hoyos y Duarte (2009), las competencias estas dadas según el grado de aplicación y especificación, por lo cual se crean 4 niveles: 1) Competencias Corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocio. 2) Competencias Comunes de un área, gerencia o línea de negocio. 3) Competencias de Familias de cargos con responsabilidades similares. 4) Competencias Específicas del cargo.

Con lo dicho por los autores y de acuerdo al desarrollo del proyecto se puede identificar que el modelo de gestión por competencias para la organización estará compuesto por competencias corporativas, donde la parte del ser prevalece y las competencias específicas del cargo que se relaciona con el saber hacer de cada uno.

Implementación del modelo de gestión por competencias

Con todo lo anterior, y como parte de todo el modelo de gestión por competencias, algunos autores plantean un modelo para una adecuada implementación del sistema, se plantean tres de acuerdo a la necesidad o el caso.

En el primer modelo, Reyes y Baeza, plantean que para iniciar la implementación de dicho sistema, es necesaria la comunicación interna del trabajo, ya que contribuye a la participación, comprensión y entendimiento de los colaboradores para ejecutar el proceso, para esto se deben realizar reuniones con toda la organización para que conozcan el objetivo y el alcance que se pretende tener con el proyecto. Por otro lado se debe seleccionar una muestra de la población y dividirlos en dos grupos, un grupo estará compuesto por los colaboradores que tengan alto desempeño en el trabajo y el otro con colaboradores que su rendimiento laboral sea bajo de acuerdo a las expectativas que tiene la dirección de la empresa, el objetivo de crear los grupos, es poder saber las competencias que deben tener las personas que desempeña el cargo evaluado. Seguido a esto se estructura una entrevista de incidentes críticos, cuyo propósito es poder indagar con mayor profundidad cada cargo a evaluar, para obtener los resultados, resulta importante visitar el lugar donde se desempeña cada cargo, efectuar entrevistas con información de las conductas

desarrolladas por el personal, luego una vez se recoja la información, se detallan las conductas reales determinando las funciones que se logran alcanzar en un cargo específico. Finalmente, para implementar el modelo, se debe elaborar el perfil de competencias, esta etapa es la más importante en todo el proceso y es la más complicada, ya que se deben tener en cuenta las etapas anteriores, pues con ellas se clasifican las competencias descritas, se identifican conductas y se categorizan para llegar al resultado final que es el diccionario de competencias (2005).

El segundo modelo Sagi y Grande (2004), proponen una metodología participativa en donde los colaboradores encargados de desempeñar dicha labor junto con los directivos definen las competencias de cada cargo, este modelo da lugar a la transmisión de confianza por parte de los expertos a los colaboradores encargados de aportar y opinar su visión, seguido a esto se hace importante inducir una comunicación de tipo informal donde las personas que hagan parte de ella, sean seleccionados por los mismo compañeros de una manera adecuada, esto contribuirá a mejorar el canal de comunicación para aclarar dudas y miedo que se puedan frente al nuevo modelo. Para poder fácilmente introducir el modelo, obedece a que todas las personas estén involucradas y acepten el mismo, así mismo la obtención de los resultados y el mejoramiento, depende de la credibilidad en el trabajo que realiza el equipo, teniendo en cuenta que cada opinión enriquecerán el modelo.

Por último, el tercer modelo, planteado por Vargas (2004), afirma que es necesaria analizar e identificar las diversas etapas y pasos de ejecución del modelo, para este autor las fases a tener en cuenta son: la identificación, la normalización, la formación basada en competencias y la certificación de competencias. A continuación se explican cada una de ellas; 1) Identificación de

competencias, es esta etapa deben participar los colaboradores en los métodos estipulados para la identificación y análisis (análisis funcional). 2) Normalización de competencias: Ya tenidas identificadas las competencias con su definición, es de gran beneficio para clarificar las entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Dicho método una vez que ha sido creado y formalizado institucionalmente, contribuye a sistematizar las competencias y estandarizando nivel de acuerdo a la empresa, el sector en el que incursiona y el país en el que se encuentra. 3) Formación basada en competencias: Una vez identificadas y estandarizadas las competencias, la elaboración de perfiles de formación en trabajo será más eficaz si se enfoca hacia la norma. Con lo anterior, la formación que se dé generara y potencializara competencias con referentes claros y ya estandarizados, aportara e impactara de manera más eficiente que aquellas que no estén apuntando a las necesidades del sector. Todo esto aportara a establecer planes de capacitación específicos según lo requiera la población, donde se generaran herramientas que promuevan las competencias necesarias para el cargo y la organización. 4) Certificación de competencias: Para alcanzar la certificación de dichas competencias se hace necesario llevar a cabo una fase de evaluación, la cual permitirá que el colaborador reconozca sus competencias y conozca que espera de cada una de ellas, y a los empleadores o directivos a conocer que competencias son indispensables dentro de la organización.

Para concluir, la identificación y definición de competencias, requiere de un análisis de cargo que aporte a lo ya descrito, por eso antes de continuar con el proceso; una competencia debe estar compuesta por los siguientes elementos: un aprendizaje esperado que puede ser cognitivo (saber), procedimental (saber hacer) o actitudinal (ser), una estrategia formativa (método) y finalmente unos criterios de evaluación (evidencias de conocimiento y desempeño). Así pues con

estos elementos se llega a la fase de definición, donde para formular dicha competencia se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: como primera medida, un verbo infinito (acción precisa que debe ser realizada por el individuo), después un objeto (describe al sujeto sobre el que incurre la acción , complemento (acción que identifica más al objeto) y finalmente una condición (enunciado que describe la forma de ejecutar dicha acción), todos estos elementos permiten realizar un análisis y definición efectivo a la hora de crear los perfiles de competencias (Hernández, 2013).

Metodología

Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo cualitativo con un diseño exploratorio y descriptivo, utilizando como herramientas la exploración, observación y el análisis funcional, para dar cumplimiento al proyecto se identificaron, definieron y seleccionaron las competencias específicas de los cargos asistenciales de las unidades de atención, laboratorio, banco de sangre y toma de muestra extramural. Para obtener la consolidación de las competencias institucionales y las competencias específicas de cargos asistenciales para la creación del modelo de gestión por competencias.

Población

La población cubierta durante el periodo de pasantía (Diciembre de 2014 a Mayo de 2015) fue la siguiente: 1) Para la identificación de las competencias participaron 38 personas que se encuentran desempeñando los 24 cargos, de las tres unidades de atención asignadas para trabajar (Tabla 1.), dichas personas fueron seleccionadas, de acuerdo a la evaluación de desempeño del año 2014, por su excelente rendimiento en el cargo y 2) Para la selección de competencias participaron un total de 8 personas, pertenecientes al área administrativa y a la dirección, conformando así el panel de expertos.

Instrumentos

Descriptivos de cargo. Esta documentación la tiene cada cargo con el cual se trabajó y está compuesta por: identificación del cargo, misión, funciones, herramientas para realizar actividades, riesgos ocupacionales, perfil del cargo (formación, educación y experiencia) dicho material es propiedad de la organización.

Entrevista guía. Dicha entrevista se creó con el fin de conocer y profundizar cada uno de los cargos seleccionados. Su contenido está compuesto por identificación de factores de éxito, responsabilidades, logros, valor agregado, habilidades y dificultades que se presentan en cada uno de los cargos. (Anexo 2.)

Método Delphi. Listone y Turoff (1975) lo definen como el “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo” (p.3). Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

Para llevar a cabo el análisis y calidad de resultados de una Delphi, Astigarraga (2003) plantea 4 fases para desarrollar el instrumento:

Fase 1: Formulación del problema: en esta fase se formula la pregunta acerca del problema y el objetivo general sobre el cual se va a trabajar.

Fase 2: Selección de expertos: “El grupo de expertos se seleccionan atendiendo a dos criterios”.

Dimensión cualitativa: Se seleccionan atendiendo a criterios de:

- Experiencia
- Posición
- Responsabilidad
- Acceso a la información
- Disponibilidad.

Dimensión Cuantitativa: “Elección del tamaño de la muestra en función de los recursos medios y tiempo disponible”

Formación del panel: “Se inicia la fase de captación que conducirá a la configuración de un panel estable. En el contacto con los expertos conviene informarles de:”

- Objetivos del estudio
- Criterios de selección
- Calendario y tiempo máximo de duración
- Resultados esperados y usos potenciales

Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2)

Desarrollo de la primera ronda, a cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel en la cual deben responder sin comentarios en el grupo. Pregunta ¿Cuáles son las competencias que debe conformar el descriptivo de cargo X?

Procedimiento

En primera instancia se realizó un análisis de cada descriptivo de cargo de las unidades de atención, laboratorio clínico, banco de sangre y toma de muestra extramural, seguido a eso se creó una entrevista indagatoria con el objetivo de conocer a fondo el desempeño y funciones que se realiza en cada cargo, para la aplicación de esta, se le pidió a cada coordinador que a partir de la evaluación de desempeño de 2014, escogiera de 1 a 3 colaboradores con un desempeño excelente en cada cargo. Una vez seleccionadas las personas se les realizó una visita con previo aviso y anterioridad a la entrevista donde se les suministraba una pieza comunicativa (Anexo 3) y se les explicaba el proyecto, así mismo se agendo la fecha de la entrevista con cada persona. Para el desarrollo de la entrevista estaban presentes dos personas del área de talento humano (coordinadora, pasante o practicante) para estar atentos a los relatos que daban los colaboradores. Una vez se ejecutaron las entrevistas, se procedió a realizar una análisis de cada relato, para luego identificar y definir de manera técnica las competencias halladas en cada cargo, finalmente ya teniendo las competencias identificadas y definidas se procede a la aplicación del método Delphi: 1ª Fase. Durante esta fase se planteó la formulación del problema ¿Qué competencias debe tener el personal que desempeña el cargo..... en la organización Higuera Escalante? Y el objetivo general “Definir las competencias específicas de las unidades de atención, Laboratorio 215, Banco de sangre y Toma de muestra extramural, con el fin de consolidar y diseñar un modelo de gestión por competencias”.

2ª Fase. En la segunda fase del proceso se seleccionaron los expertos bajo dos criterios, teniendo en cuenta además su cargo dentro de la compañía, ya que para dicho proceso como se mencionó anteriormente se deben elegir aquellos colaboradores claves dentro de la organización y la alta dirección.

El panel de expertos para cada unidad de atención fue el siguiente: Laboratorio 215 (Director general, Directora administrativa, Coordinadora técnica de calidad, Coordinadora de sede), Toma de muestra extramural (Director general, Directora administrativa, Coordinadora de la unidad), Banco de sangre (Director general, Directora administrativa, Coordinadora de la unidad, Líder técnica de calidad y Bacterióloga).

3ª Fase. En esta fase se desarrolló una única ronda del método teniendo en cuenta el número de competencias identificadas, se presentó al panel de expertos un grupo de 7 competencias promedio resultado de la entrevista guía que se realizó para cada uno de los 24 cargos asistenciales. De las cuales debían elegir 4 competencias que ellos consideraban como importantes para el personal que desempeña los cargos asistenciales de las unidades de atención: Laboratorio 215, Toma de muestra extramural y Banco de sangre, que labore en Higuera Escalante y enumerar de 1 a 4 por orden de importancia. Para finalmente establecer el diccionario de competencias.

Resultados

Teniendo en cuenta el objetivo principal de este proyecto y con la aplicación de los instrumentos expuestos anteriormente, se encontraron los siguientes resultados:

Por solicitud del proceso de gestión humana, los cargos para la creación de los perfiles de competencias específicas hacer parte del área asistencial (Tabla 1).

Tabla 1. Cargo según unidades de atención.

UNIDAD DE ATENCION	CARGOS
Laboratorio cal 215	Coordinadora
	Líder estratégica
	Bacterióloga
	Auxiliar laboratorio
	Recepcionista
Toma de muestra extramural	Auxiliar administrativa
	Coordinadora
	Auxiliar administrativa
	Agente call center
Banco de sangre	Auxiliar toma de muestra extramural
	Coordinadora
	Directora
	Líder técnica
	Auxiliar administrativa
	Profesional de aféresis
	Profesional de promoción de la donación en sede
	Profesional de promoción de la donación extramural
	Medico
Bacterióloga	

Auxiliar banco de sangre
 Auxiliar logístico banco de sangre
 Auxiliar logístico de campaña
 Recepcionista

 Digitadora

A continuación se mostraran los resultados de la aplicación del método Delphi de cada unidad de atención con los cargos correspondientes. Si no hay consenso entre los expertos para la selección de las competencias en cada cargo, se decide realizar un análisis junto con la Coordinadora de Talento Humano, del cargo que presente diferencia en las puntuaciones con el listado de competencias y sus respectivas definiciones para elegir y completar el perfil.

Fórmula: $Cc=[1-(Vn/Vt)]*100$.

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos.

Para empezar se presentara la matriz de cada cargo de la unidad de atención, Laboratorio Cal 215.

Tabla 2. Método Delphi cargo: Coordinadora de sede.

Coordinadora laboratorio						
Competencias	E1	E2	E3	E4	Total	CC. (%)
Empowerment	-	-	-	-	0	0%
Liderazgo	x	x	x	x	4	100%

Pensamiento estratégico	x	x	x	x	4	100%
Organización y planeación	x	x	x	x	4	100%
Toma de decisión	x	x	x	x	4	100%

Fuente: autoría propia

En la tabla 2, se muestra el grupo de competencias para el cargo Coordinadora de laboratorio Cal 215, el panel de expertos estuvo de acuerdo en la selección de las competencias para este cargo todas con un puntuación de 4, donde fueron escogidas: **Liderazgo, pensamiento estratégico, organización y planeación y toma de decisiones**, con un puntaje del 100% para cada una, con lo anterior se entiende que estas cuatro competencias harán parte del perfil del cargo.

Tabla 3. Método Delphi cargo: Líder estratégica.

Líder estratégica						
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Total	Cc (%)
Empowerment	-	-	-	-	0	0%
Liderazgo	x	x	x	x	4	100%
Pensamiento estratégico	x	x	x	x	4	100%
Organización y planeación	x	x	x	x	4	100%
Toma de decisión	x	x	x	x	4	100%

Fuente: autoría propia

Como en la tabla anterior, se puede evidenciar que las competencias **liderazgo, pensamiento estratégico, organización y planeación y toma de decisiones** para la líder estratégica tuvieron una puntuación de 4 por los expertos eligiéndolas como las más importantes, estas obtuvieron un 100% cada una, quedando dentro del descriptivo de cargo y empowerment no tuvo puntuación de ningún experto.

Tabla 4. Método Delphi cargo: Bacterióloga.

Bacterióloga						
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Total	Cc (%)
Experiencia	-	-	-	X	1	25%
Credibilidad técnica	x	x	x	-	3	75%
Atención al detalle	x	x	x	-	3	75%
Tolerancia a la presión	-	-	x	-	1	25%
Agilidad motriz	-	-	-	x	1	25%
Sentido de la urgencia	-	-	-	-	0	0%
Organización y planeación	x	x		x	3	75%
Capacidad de aprendizaje	x	x	x	x	4	100%

Fuente: autoría propia

En la tabla 4, se puede ver qué capacidad de aprendizaje fue la competencia con mayor puntaje (4), credibilidad técnica, atención al detalle y organización y planeación tuvieron un puntaje de 3, las competencias anteriores consideradas como las más importantes para el descriptivo del cargo, las competencias de experiencia, tolerancia a la presión y agilidad motriz obtuvieron 1 punto cada una y finalmente la competencia de sentido de la urgencia no tuvo ninguna puntuación. De esta manera las competencias seleccionadas por los expertos de acuerdo al grado de importancia y puntaje fueron: **capacidad de aprendizaje 100%**, **credibilidad técnica, atención al detalle y organización y planeación** con un 75% cada una.

Tabla 5. Método Delphi cargo: Recepcionista.

Recepcionista						
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Total	Cc (%)

Manejo de tecnologías y programas de office	-	-	-	x	1	25%
Agilidad manual (digitación)	-	x	x	x	3	75%
Organización y planeación	X	x	-	x	3	75%
Conocimiento de los servicios	X	x	x	x	4	100%
Resolución de problemas	X	-	-	-	1	25%
Modalidad de contacto	X	x	x	-	3	75%
Atención al detalle	-	-	x	-	1	25%

Fuente: autoría propia

Para el cargo de recepcionista, se puede observar en la tabla 5 que conocimiento de los servicios tuvo una puntuación de 4, siendo la más importante para los expertos, agilidad manual (digitación), organización y planeación y modalidad de contacto puntuaron 3, considerándolas también como importantes, mientras que manejo de tecnologías y programas office, resolución de problemas y atención al detalle obtuvieron 1 punto cada uno. Con lo anterior se establece que las competencias para el cargo de acuerdo a la puntuación son: **conocimiento de los servicios** con un 100%, **modalidad de contacto, organización y planeación y agilidad manual (digitación)** con un 75%.

Tabla 6. Método Delphi cargo: Auxiliar administrativa.

Auxiliar administrativa						
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Total	Cc (%)
Manejo de programas ofimáticos	-	-	x	x	2	50%
Capacidad de aprendizaje	-	x	-	x	2	50%
Modalidad de contacto	x	x	x	-	3	75%
Organización y planeación	x	x	x	x	4	100%

Atención al detalle	x	x	x	x	4	100%
Manejo de grupo laboral	x	-	-	-	1	25%

Fuente: autoría propia

En la tabla 6 se puede observar que las competencias con mayor puntuación fueron organización y planeación y atención al detalle donde los 4 expertos estuvieron de acuerdo en que eran las más importantes, modalidad de contacto fue puntuada como importante por 3 expertos, capacidad de aprendizaje y manejo de programas ofimáticos tuvieron una puntuación de 2 cada una y finalmente manejo de grupo laboral 1 punto considerada como la menos importante. De esta manera las competencias seleccionadas para el cargo de auxiliar administrativa fueron: **organización y planeación y atención al detalle** con un 100 %, **modalidad de contacto** con un 75% , teniendo en cuenta que las competencias de capacidad de aprendizaje y manejo de programas ofimáticos puntuaron un 50% cada una y solo se seleccionan cuatro competencias, se realizó un análisis con la coordinadora de gestión del talento humano, de los descriptivo de cargo y se decidió escoger **capacidad de aprendizaje** como la última competencia específica para dicho cargo.

Tabla 7. Método Delphi cargo: Auxiliar laboratorio.

Auxiliar laboratorio						
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Total	Cc (%)
Experiencia	x	-	x	-	2	50%
Adherencia a los procedimientos	-	x	x	X	3	75%
Dominio del paciente	x	x	x	X	4	100%
Modalidad de contacto	x	x	-	-	2	50%
Organización y planeación	-	-	-	X	1	25%
Capacidad de aprendizaje	x	x	x	X	4	100%

En la tabla 7, se muestra el listado de competencias para el cargo auxiliar de laboratorio, cada una con su puntuación. Dominio del paciente y capacidad de aprendizaje fueron las competencias con mayor puntuación (4) de los expertos, adherencia a los procedimientos puntuó 3, las competencias de modalidad de contacto y experiencia tuvieron 2 puntos y finalmente organización y planeación puntuó 1. Es así como el 100% de los expertos expresó que **capacidad de aprendizaje y dominio del paciente** son competencias demasiado importantes para el cargo, **adherencia a los procedimientos** obtuvo un 75% considerándose también como importante, teniendo en cuenta que el perfil debe tener cuatro competencias, las competencias de experiencia y modalidad de contacto tiene un 50% cada una y no hubo consenso por parte de los expertos para la cuarta competencia, nuevamente se realiza el análisis con la Coordinadora de gestión del talento humano y se decide que la competencia final para el cargo es **modalidad de contacto**.

A continuación se muestran las matrices de cada cargo correspondiente a la unidad toma de muestra extramural. Las competencias seleccionadas para cada perfil se tomaron a partir de las puntuaciones más altas.

Tabla 8. Método Delphi, cargo: Coordinadora.

Coordinadora					
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Total	Cc (%)
Profundización en el conocimiento de los productos y la organización	x	-	-	1	33.3%
Pasamiento estratégico	-	x	x	2	66.7%
Dirección de equipo de trabajo	x	x	-	2	66.7%
Empowerment	-	x	x	2	66.7%

Liderazgo	x	x	x	3	100%
Desarrollo de su equipo	x	-	x	2	66.7%

Fuente: autoría propia

En la tabla 8, se muestra que la competencia de liderazgo tiene 3 puntos considerada para los expertos como la más importante, las competencias de pensamiento estratégico, dirección de equipo de trabajo, empowerment y desarrollo de su equipo obtuvieron cada una 2 puntos y finalmente profundización en el conocimiento de los productos y la organización fue considerada como la menos importante teniendo 1 punto. Teniendo en cuenta que para el perfil de competencias se deben escoger cuatro solamente, como se ve en la tabla los expertos solo tuvieron consenso en **liderazgo** con un 100%, mientras que las competencias de pensamiento estratégico, dirección de equipo de trabajo, empowerment y desarrollo de su equipo obtuvieron el 66.7%, de la misma manera para la selección, se realizó el análisis tanto del cargo como de las competencias con la Coordinadora de talento humano y se decidió que las tres competencias restantes para el cargo son, **pensamiento estratégico, empowerment** y se unificó **desarrollo y dirección de equipo**, ya que los conceptos eran similares y apuntaban a lo mismo.

Tabla 9. Método Delphi, cargo: Auxiliar administrativa.

Auxiliar administrativa					
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Total	Cc (%)
Modalidad de contacto	x	x	x	3	100%
Manejo de tecnología y programas ofimáticos	x	-	x	2	66.7%
Agilidad manual	-	x	-	1	33.3%

Atención al detalle	x	x	x	3	100%
Conocimiento de los servicios	x	x	x	3	100%

Fuente propia: autoría propia

En la tabla 9, se observa que hubo consenso entre los expertos para las competencias de modalidad de contacto, atención al detalle y conocimiento de los servicios con una puntuación de 3 considerándolas como las más importantes, manejo de tecnologías y programas ofimáticos puntuó 2 y agilidad manual puntuó 1. Con lo anterior se puede identificar que las competencias elegidas de acuerdo a la decisión de los expertos, para el perfil del cargo son: **modalidad de contacto, conocimiento de los servicios y atención al detalle** con un 100% y **manejo de tecnologías y programas ofimáticos** con un 66.7%

Tabla 10. Método Delphi, cargo: Agente call center.

Agente call center					
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Total	Cc (%)
Modalidad de contacto	x	x	x	3	100%
Aprendizaje fácil y rápido	-	x	-	1	33.3%
Presentación de soluciones frente al servicio	x	x	x	3	100%
Agilidad manual (digitación)	-	-	-	0	0%
Tolerancia a la presión	x	-	x	2	66.7%
Desarrollo de tareas simultáneas	x	x	x	3	100%

Fuente: autoría propia

Para el cargo de agente call center se puede ver en la tabla 10, qué modalidad de contacto, presentación de soluciones frente al servicio y desarrollo de tareas simultáneas obtuvieron el puntaje más alto (3) referidas por los expertos como las más importantes, tolerancia a la presión tuvo una puntuación de 2, aprendizaje fácil y rápido obtuvo 1 punto y finalmente agilidad manual (digitación) no fue puntuada por los expertos. Por consiguiente las competencias escogidas para el descriptivo de cargo fueron: **modalidad de contacto, presentación de soluciones frente al servicio y desarrollo de tareas simultáneas** con un 100% de consenso y **tolerancia a la presión** con un 66.7%.

Tabla 11. Método Delphi, cargo: Auxiliar toma de muestra extramural.

Auxiliar toma de muestra extramural					
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Total	Cc (%)
Alta adaptabilidad y flexibilidad	-	-	x	1	33.3%
Atención al detalle	-	-	-	0	0%
Organización y planeación	x	x	x	3	100%
Precisión en la punción	-	x	-	1	33.3%
Buena memoria	x	-	-	1	33.3%
Ubicación geográfica	x	x	x	3	100%
Modalidad de contacto	x	x	x	3	100%

Fuente: autoría propia

Por último, la tabla 11 muestra los resultados arrojados por el panel de expertos, las competencias de modalidad de contacto, ubicación geográfica y organización y planeación obtuvieron 3 puntos, seleccionadas como las más importantes, alta adaptabilidad y flexibilidad,

precisión en la punción y buena memoria tuvieron 2 puntos cada uno también consideradas como importantes y atención al detalle no tuvo puntuación. Teniendo en cuenta que son solo 4 las competencias para el cargo, se eligieron: **modalidad de contacto, ubicación geográfica y organización y planeación** con un 100% de acuerdo por los expertos, como las competencias que puntuaron un 33.3 % fueron 3 y se debió escoger una para la creación del perfil por competencias, se ejecutó un análisis del cargo y el listado de competencias junto con la Coordinadora de talento humano y se determinó que la competencia para el perfil fuera **precisión en la punción** de acuerdo a las funciones que realiza.

Para concluir se encuentran los resultados de Banco de sangre, cada método esta expresado a través de una matriz con los resultados de los expertos. La selección de las competencias se hace a partir de los 4 puntajes mayores, el 60% o más de la puntuación.

Tabla 12. Método Delphi, cargo: Coordinado banco de sangre.

Coordinadora banco de sangre							
COMPETENCIAS	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Conocimiento de la unidad	-	x	x	-	-	2	40%
Liderazgo	x	x	x	x	x	5	100%
Conocimientos técnicos sobre hemocomponentes	-	-	-	-	x	1	20%
Pensamiento estratégico	x	x	x	x	-	4	80%
Organización y planeación	x	-	x	x	x	4	80%
Dirección de equipos de trabajo	x	x	-	x	x	4	80%

Fuente: autoría propia

En la tabla 12, se muestra que para el cargo de coordinación de banco de sangre, la competencia con mayor puntuación es liderazgo con 5 puntos, considerada como la más importante, las competencias de pensamiento estratégico, organización y planeación y dirección de equipos de trabajo tuvo un puntuación de 4, conocimiento de la unidad tuvo 2 puntos y finalmente conocimientos técnicos de hemocomponentes obtuvo un punto por parte de los expertos. A partir de lo anterior, las competencias seleccionadas para el perfil fueron, **liderazgo** con un 100% de consenso entre los expertos y **pensamiento estratégico, organización y planeación y dirección de equipo de trabajo**, cada una de ellas con un acuerdo del 80% por los expertos.

Tabla 13. Método Delphi, cargo: Directora.

Directora banco de sangre							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Conocimiento de la unidad	x	x	x	x	x	5	100%
Liderazgo	x	x	x	x	x	5	100%
Conocimientos técnicos sobre Hemocomponentes	-	-	-	x	x	2	40%
Pensamiento estratégico	x	x	x	x	-	4	80%
Organización y planeación	x	x	x	-	x	4	80%

Fuente: autoría propia

En la tabla 13, se muestran los resultados de los expertos para el cargo de directora de banco de sangre, se puede ver que las competencias con mayor puntuación (5) fueron, conocimiento de la unidad y liderazgo, por otra parte, pensamiento estratégico y organización y planeación obtuvieron 4 puntos cada una, por parte de los expertos, finalmente la competencia con menor puntuación (2) fue conocimiento técnico sobre componentes. Con lo anterior, las

competencias seleccionadas para el perfil son: **conocimiento de la unidad y liderazgo** con un 100%, consideradas como las más importantes de acuerdo por los expertos y **pensamiento estratégico y planeación y organización** tuvieron el 80% del consenso cada una.

Tabla 14. Método Delphi, cargo: Líder técnica de calidad.

Líder técnica de calidad							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Experiencia	x	x	X	x	x	5	100%
Liderazgo	x	x	X	x	x	5	100%
Sentido investigativo	-	-	X	x	-	2	40%
Desarrollo de su equipo	x	x	-	-	x	3	60%
Organización y planeación	x	x	X	x	x	5	100%

Fuente: autoría propia

Para el cargo de líder técnica de calidad se puede ver en la tabla 14, que las competencias con la puntuación más alta (5) expresada por los expertos, fueron: experiencia, liderazgo y organización y planeación. Luego con una puntuación de 3 se encuentra desarrollo de su equipo y finalmente la competencia con menor puntuación (2) fue sentido investigativo. Es así como las competencias específicas seleccionadas para el cargo fueron: experiencia, liderazgo y organización y planeación con un 100% cada una y desarrollo de su equipo con un 60% dichas competencias contempladas por los expertos como las más importantes.

Tabla 15. Método Delphi, cargo: Bacterióloga.

Bacterióloga

Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Organización y planeación	x	x	x	x	X	5	100%
Capacidad de aprendizaje	x	x	x	x	X	5	100%
Credibilidad técnica	x	x	x	x	x	5	100%
Liderazgo	x	x	-	-	-	2	40%
Sentido investigativo	-	-	-	-	-	0	0%
Manejo de los cinco correctos	-	-	x	x	x	3	60%

Fuente: autoría propia

En la tabla 15, se pueden observar los resultados expresados por los expertos para el cargo de Bacterióloga banco de sangre, se evidencia que las competencias con las puntuaciones más altas (5) fueron, organización y planeación, capacidad de aprendizaje y credibilidad técnica, con un puntuación de 3, está la competencia de manejo de los cinco correctos, la competencia de liderazgo obtuvo 2 puntos y finalmente sentido investigativo no fue puntuada por ningún expertos. De acuerdo a lo anterior las competencias elegidas por el panel de expertos fueron: **Organización y planeación, capacidad de aprendizaje y credibilidad técnica** con un consenso del 100% cada una por los expertos y **manejo de los cinco correctos** con un 60% de acuerdo entre los mismos.

Tabla 16. Método Delphi, cargo: Profesional de aféresis.

Profesional de aféresis							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Experiencia	x	x	x	-	-	3	60%
Aprendizaje ágil y rápido	x	x	x	x	x	5	100%
Modalidad de contacto	x	x	x	x	x	5	100%
Adaptación y flexibilidad	x	x	x	x	x	5	100%
Control emocional	-	-	-	x	x	2	40%

Fuente: autoría propia

En la tabla 16, se pueden ver los resultados revelados por los expertos para el cargo profesional de aféresis. De las cinco competencias expuestas, las que obtuvieron la puntuación más alta (5) fueron: aprendizaje ágil y rápido, modalidad de contacto y adaptación y flexibilidad; con un puntuación de (3) encontramos la competencia relacionada con experiencia y finalmente la competencia con menor puntuación (2) fue control emocional.

Por lo tanto y de acuerdo a la elección de los expertos, las competencias específicas consideradas para dicho cargo como importantes fueron: **aprendizaje ágil y rápido, modalidad de contacto y adaptación y flexibilidad** con un 100% cada una y **experiencia** con un 60%.

Tabla 17. Método Delphi, cargo: Profesional en promoción de la donación extramural.

Profesional en promoción de donación en campaña extramural							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Modalidad de contacto	x	x	x	x	x	5	100%
Asertividad	x	x	x	x	x	5	100%
Resolución de problemas	-	-	-	-	-	0	0%
Capacidad de aprendizaje	-	x	x	x	x	4	80%
Adaptabilidad y flexibilidad	x	x	-	-	-	2	40%
Dinamismo	x	-	x	x	x	4	80%

Fuente: autoría propia

La tabla 17, presenta los resultados arrojados por el panel de expertos para el cargo de profesional en promoción de donación en cámpala extramural. Se presentó un listado de siete competencias de las cuales modalidad de contacto y asertividad obtuvieron un puntaje de 5, siendo esta la mayor puntuación, capacidad de aprendizaje y dinamismo tuvieron 4 puntos cada,

adaptabilidad y flexibilidad consiguió 2 puntos y resolución de problemas no fue puntuada por el panel. Por consiguiente las competencias elegidas para el cargo fueron: **modalidad de contacto y asertividad** con un 100% de consenso entre los expertos, junto con **capacidad de aprendizaje y dinamismo** con un 80%.

Tabla 18. Método Delphi, cargo: Profesional en promoción de donación en sede.

Profesional en promoción de donación en sede							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Sensibilidad laboral	x	x	x	x	x	5	100%
Modalidad de contacto	x	x	x	x	x	5	100%
Control emocional	x	-	x	-	-	2	40%
Asesoramiento y mediación	-	x	-	x	x	3	60%
Empatía	x	x	x	x	x	5	100%

Fuente: autoría propia

Para el cargo profesional en promoción de donación en sede, se puede ver en la tabla 18, que las competencias con mayor puntuación fueron: sensibilidad laboral, modalidad de contacto y empatía con 5 puntos, seguido este asesoramiento y mediación con un puntuación de 3 y finalmente control emocional con 2 puntos. Con respecto a los resultados, las 4 competencias escogidas para el perfil son: **sensibilidad laboral, modalidad de contacto y empatía** con un 100% de consenso por los expertos y **asesoramiento y mediación** un 60 % de aprobación.

Tabla 19. Método Delphi, cargo: Médico.

Medico							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)

Sentido investigativo	-	-	-	x	x	2	40%
Identificación de urgencias	x	x	x	x	x	5	100%
Liderazgo	x	x	x	-	x	4	80%
Modalidad de contacto	x	x	x	x	-	4	80%
Manejo de crisis	x	x	x	x	x	5	100%

Fuente: autoría propia

La tabla 19, muestra el listado competencias para el cargo medico de sangre de sangre con los resultados revelados por los expertos, es así que las competencias de identificación de urgencias y manejo de crisis obtuvieron el mayor puntaje (5), liderazgo y modalidad de contacto obtuvo 4 puntos y finalmente la competencia de sentido investigativo fue calificada con 2 puntos, siendo la mejor puntuación. Por consiguiente las competencias que harán parte del descriptivo de cargo son: **identificación de urgencias y manejo de crisis** teniendo en cuenta que todos los expertos estuvieron de acuerdo (100%) considerándolas como las más importantes, así mismo **modalidad de contacto y liderazgo** con 80% de consenso entre los expertos.

Tabla 20. Método Delphi, cargo: Auxiliar logístico banco de sangre.

Auxiliar logístico banco de sangre							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Organización y planeación	x	x	x	x		4	80%
Conocimiento de nomenclatura vial	-	-	-	-	x	1	20%
Experiencia	x	x	x	x	x	5	100%
Conocimiento mecánico	-	x	x	-	x	3	60%
Concentración	x	x	x	x	x	5	100%
Puntualidad	x	-	-	x	-	2	40%

Fuente: autoría propia

Para el cargo de auxiliar logístico de banco de sangre, los expertos expresaron la puntuación (ver tabla 20.) de la siguiente manera, la competencia de concentración y experiencia tuvieron la más alta puntuación (5), seguido esta organización y planeación con 4 puntos, luego conocimiento mecánico fue puntuada por 3 expertos, por otro lado puntualidad obtuvo 2 puntos y finalmente conocimiento en nomenclatura vial sacó 1 punto. En resumen las competencias seleccionadas por los expertos fueron: con un 100 % de consenso, **experiencia y concentración**, la competencia de **organización y planeación** con un 80% y por último **conocimiento mecánico** 60% , consideradas como importantes para el cargo.

Tabla 21. Método Delphi, cargo: Auxiliar logístico de campañas.

Auxiliar logístico de campaña							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Manejo defensivo	-	x	x	-	x	3	60%
Organización y planificación	x	-	-	x	x	3	60%
Delicadeza		x	-	x	-	2	40%
Aprendizaje fácil y rápido	x	-	x	-	-	2	40%
Control y seguridad de los bienes	-	-	-	-	-	0	0%
Trabajo en equipo	x	x		x	-	4	80%
Experiencia	x	x	x	x	x	5	100%
Conocimiento de nomenclatura vial	-	-	x	-	x	2	40%

Fuente: autoría propia

La tabla 21, nos enseña los resultados arrojados por el panel de expertos sobre las competencias del cargo, auxiliar logístico de campaña, en esta ronda la competencia de experiencia fue la de mayor puntaje (5), luego con un puntaje de 4 esta trabajo en equipo, manejo defensivo y organización y planeación obtuvieron 3 puntos, por otra parte aprendizaje fácil y rápido y conocimiento en nomenclatura vial fue seleccionado por 2 expertos y por último control y

seguridad de los bienes no tuvo puntuación. Así pues las competencias seleccionadas por los expertos como las más importantes, de acuerdo al consenso del mismo, fueron: **experiencia** 100%, **trabajo en equipo** 80% y finalmente **manejo defensivo y organización y planeación** con un 60%.

Tabla 22. Método Delphi, cargo: Auxiliar banco de sangre.

Auxiliar banco de sangre							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Capacidad de aprendizaje fácil y rápido	-	-	x	x	x	3	60%
Trabajo en equipo	x	-	-	x	-	2	40%
Asepsia	x	x	x	x	-	4	80%
Codificación de tubos	-	x	-	-	x	2	40%
Modalidad de contacto	x	x	x	-	x	4	80%
Precisión en la punción	x	x	x	x	x	5	100%
Dominio del paciente	-	-	-	-	-	0	0%

Fuente: autoría propia

En tabla 22, se exponen los resultados del cargo auxiliar de banco de sangre, donde los expertos señalaron con importante la competencias de precisión en la punción, luego se encuentra con 4 puntos modalidad de contacto y asepsia, capacidad de aprendizaje fácil y rápido obtuvo 3 puntos, trabajo en equipo y codificación de tubos tuvo 2 puntos, por último la competencia de dominio del paciente no estuvo seleccionada por los expertos. En sostenéis las competencias elegidas para el cargo, fueron **precisión en la punción** con un 100% de acuerdo entre los expertos, **modalidad de contacto y asepsia** con un 80% y finalmente **capacidad de aprendizaje fácil y rápido** con un consenso del 60%.

Tabla 23. Método Delphi, cargo: Recepcionista.

Recepcionista							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Disposición y colaboración	x	x	x	x	-	4	80%
Conocimiento de herramientas tecnológicas	-	-	-	-	x	1	20%
Atención al detalle	x	x	x	-	-	3	60%
Modalidad de contacto	x	x	x	x	x	5	100%
Escucha activa	x	-	x	x	x	4	80%
Manejo de tareas simultaneas	-	x	-	-	-	1	20%
Agilidad en la digitación	-	-	-	x	x	2	40%

Fuente: autoría propia

La tabla 23, muestra los resultados de la elección dada por los expertos acerca de las competencias de la recepcionista, con un puntaje de 5 se encuentra la competencia de modalidad de contacto, disposición y colaboración y escucha activa calificaron con 4 puntos, atención al detalle obtuvo 3 puntos, agilidad en la digitación fue valorada con 2 puntos y manejo de tareas simultanea fue la puntuación más baja. En resumen, las competencias que harán parte del descriptivo del cargo son: **Modalidad de contacto**, la cual obtuvo un consenso del 100%, **escucha activa y disposición y colaboración** con un 80% y finalmente para culminar el perfil, **atención al detalle** con un 60%.

Tabla 24. Método Delphi, cargo: Auxiliar administrativa.

Auxiliar administrativa							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	Cc (%)
Experiencia	x	x	x	x	-	4	80%
Resolución de problemas	x	x	-	-	x	3	60%
Atención al detalle	x	x	x	x	x	5	100%

Aprendizaje ágil y rápido	x	-	x	x	x	4	80%
Conocimiento de herramientas tecnológicas	-	x	x	x	x	4	80%

En la tabla 24, se describen los resultados de cada competencia de acuerdo al criterio de cada experto, es así como atención al detalle puntuó 5, experiencia, aprendizaje ágil y rápido y conocimiento de herramientas tecnológicas calificaron 4 puntos y finalmente resolución de problemas punto 3, considerada como menos importante de acuerdo a la puntuación dada. En esta medida de las 5 competencias expuestas, los expertos determinaron que atención al detalle con un 100%, aprendizaje ágil y rápido, experiencia y conocimiento de herramientas con un 80%, como las más importantes para el cargo.

Tabla 25. Método Delphi, cargo: Digitadora.

Digitadora							
Competencias	Ex1	Ex2	Ex3	Ex4	Ex5	Total	CC (%)
Agilidad manual (digitación)	x	x	x	x	x	5	100%
Organización y planeación	x	x	x	x	x	5	100%
Concentración y atención al detalle	x	x	x	x	x	5	100%
Manejo de programas ofimáticos	-	-	x	-	x	2	40%
Tolerancia a la rutina	x	x	-	x	-	3	60%

Fuente: autoría propia

Por último la tabla 25, revela los resultado para el cargo de digitadora, donde los todo el panel de expertos califico agilidad, organización y planeación, manual digitación y concentración y atención al detalle como las más relevantes para el cargo, así mismo tolerancia a la rutina puntuó 3 y por último, manejo de programas ofimáticos con 2 puntos. Por consiguiente las competencias elegidas para el cargo, resultado del consenso de los expertos, son: **agilidad manual (digitación)**,

organización y planeación y concentración y atención al detalle con un 100% y finalmente **tolerancia a la rutina** con un 60%.

Con los resultados arrojados durante el proyecto y junto con el trabajo de competencias institucionales ejecutado anteriormente, se realiza la creación del diccionario de competencias de la Organización Higuera Escalante & Cia (Anexo 4).

Discusión

El presente estudio pretendía consolidar el modelo de gestión por competencias específicas de las unidades de atención: laboratorio clínico, banco de sangre, toma de muestra extramural de la organización Higuera Escalante & Cía. LTDA. Para dar salida al primer objetivo propuesto se logró revisar el modelo de competencias institucionales de la organización, realizado por una practicante de Psicología anteriormente.

De la misma manera se consiguió el cumplimiento del desarrollo de los perfiles de competencias específicas correspondientes a las unidades de atención solicitadas por el proceso de talento humano, como se evidencia en el procedimiento y como lo plantea Alles (2008) la metodología para implementar el modelo de gestión por competencias está compuesto por las siguientes fases: 1. Sensibilización: La sensibilización busca comunicar al personal la importancia de la implementación del modelo de competencias, las fases en que está compuesto y la participación requerida de cada uno de los cargos dentro del proceso. Lo anterior se corrobora con lo expuesto en los resultados de la investigación ya que se denota sensibilización en la medida que las personas muestran receptividad y compromiso frente a lo propuesto. 2. Análisis de los puestos de trabajo: El análisis de los puestos de trabajo busca identificar de cada cargo por medio del análisis de las actividades, responsabilidades asignadas y resultados esperados, los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que debe poseer la persona que ejerce el cargo para su adecuado desempeño. Esta etapa, como lo plantea la autora se hace necesario realizarlos para un conocimiento detallado de cada cargo, es así como se realiza en el proyecto a través del análisis de los descriptivos de cargo y la entrevista guía aplicada, obteniendo los resultados esperados para la ejecución final del proyecto. 3. Definición del perfil de competencias requeridas: La tercera

etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada cargo y determinar con base en estas competencias el perfil para cada puesto de trabajo. Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos. Será el punto de partida para:

Programas y acciones de reclutamiento y selección.

Programas de formación (adecuados a las necesidades de la organización)

Planes de carrera (diseñando trayectorias profesionales que se correspondan con los perfiles de exigencia de los puestos.

Dicha definición se obtuvo resultado de la identificación de competencias para cada cargo, relacionadas con el saber-hacer que permitirán el desarrollo e identificaciones de características y capacidades para realizar funciones específicas con el fin de garantizar un desempeño excelente de los colaboradores. Así mismo para obtener el modelo de gestión, se aplicó de método Delphi durante todo el proyecto en donde se pretendía que el panel de expertos conociera y se convenciera de la importancia de seleccionar dichas competencias estableciéndolas en los descriptivos de cargo como base para la ejecución de cada labor. Según Hoyos y Duarte (2009) El modelo de gestión por competencias resulta de suma importancia para crear una ventaja competitiva ya que este se basa en una serie de características que están relacionadas con la maximización del desempeño en los puestos de trabajo, lo cual se alcanza con la correcta selección y contratación del personal, pues así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes. Es así como se le da ejecución al tercer objetivo, estableciendo un diccionario de competencias institucionales y específicas de las unidades de atención, laboratorio, banco de sangre y toma de muestra extramural en la organización Higuera Escalante & Cía.

Conclusiones

El desarrollo del proyecto contribuyó a identificar, definir y seleccionar las competencias específicas de tres unidades de atención del área asistencial en la organización Higuera Escalante & Cía.

La creación, implementación y estandarización del modelo se da de manera paulatina en la medida que esta dimensionada la transformación del proceso de talento humano y teniendo en cuenta el tamaño de la organización.

Generar un modelo de gestión por competencias dentro del proceso de gestión del talento humano, demanda romper con el modelo tradicional y funcionalista que está enfocado en el desempeño de funciones desconectadas, donde cada uno tiene un propósito pero aun así no logran cumplir con responsabilidades en el que hacer y dar valor agregado a los objetivos, para evolucionar al modelo estratégico, en donde las acciones que se crean están orientadas a contribuir con la planeación estratégica.

La implementación del modelo de gestión por competencias, se ajustó a las necesidades de la organización, lo cual dará un valor agregado, ya que maximizará la competitividad y eficiencia del capital humano, en el sector empresarial.

El sistema aportará al mejoramiento de los procesos de selección, evaluación, capacitación y formación del capital humano, teniendo en cuenta, que es uno de los factores más importantes dentro de la organización a la hora de desempeñar cada cargo.

La implementación del modelo gestión por competencias, dentro de las grandes ventajas que ofrece, es que logra contar con un personal competente, alcanzando un mayor nivel de satisfacción del cliente, paciente o usuario y por ende la productividad, teniendo en cuenta que la organización es una entidad prestadora de servicios en el sector salud.

Dentro de la creación que contempla el modelo de gestión por competencias, es reconocer que todos los individuos están dotados de características diferentes que desde el ámbito laboral, posibilitan desempeños diferenciadores, la esencia de este modelo está en identificar dichas características en los procesos que se manejan dentro de talento humano.

Se logró, revisar, diseñar, aprobar e implementar las competencias específicas de los cargos que se tenían dentro del alcance del proyecto.

Finalmente, el modelo de gestión por competencia, generará estrategias claves orientadas a crear un diferenciador dentro de los procesos que tiene en el área de talento humano, que apuntarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Recomendaciones

Se expresa a la organización, continuar con el diseño de competencias del área asistencial y administrativa para dar finalidad al modelo de gestión por competencias.

De la misma manera se recomienda iniciar con la estandarización de niveles de valoración para las diferentes competencias, con el fin de iniciar un proceso de evaluación de competencias en los procesos de selección y evaluación.

Para el proceso de selección de las vacantes requeridas por los coordinadores o líderes, se sugiere crear assement center que permitan medir e identificar dichas competencias, con el fin de seleccionar a la persona idónea y competente cumpliendo con el descriptivo de cargo establecido dentro de la organización, asegurando un excelente desempeño del colaborador en su cargo.

Se sugiere a la organización llevar a cabo un proceso de detección de necesidades con el fin de conocer y determinar el entrenamiento necesario para promover, fortalecer y potencializar las competencias ya establecidas en cada cargo, eliminando brechas y garantizando la efectividad del mismo, de tal manera que se beneficie tanto el colaborador como la organización.

Es de gran importancia implementar el modelo de gestión por competencias completo, ya que generaría una gestión del capital humano eficaz y confiable, garantizando y eliminando así cualquier debilidad de adaptación a la cultura y contratación del personal, con el fin de reducir costos en los entrenamientos al cargo y malgastando en procesos de selección; mejorara la

evaluación del personal según sus: habilidades, actitudes, capacidades y conocimientos generando confianza en los colaboradores, estimulando su desempeño e introduciendo ambientes de trabajo aptos y favorables.

Referencias

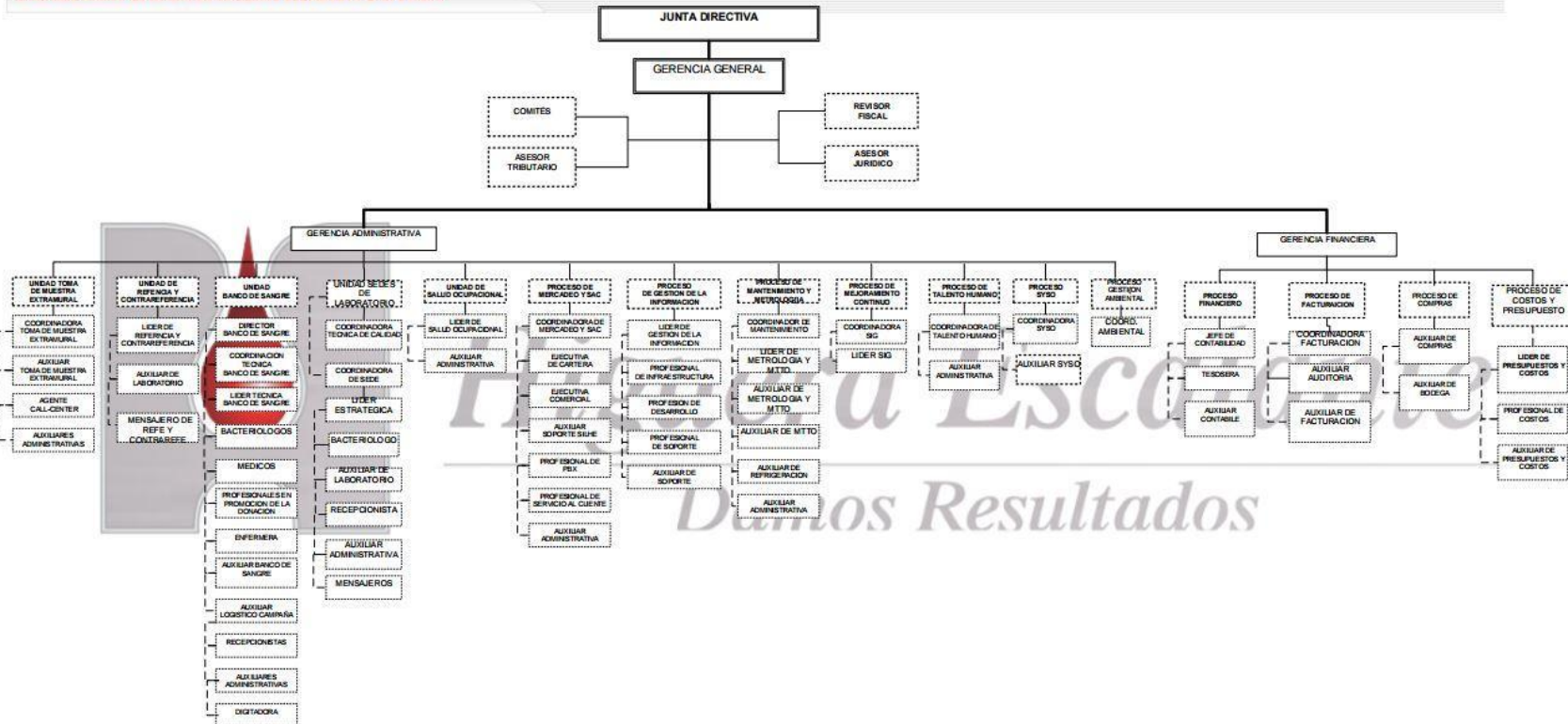
- Alauf, M. y Stroobants, M. (1994). ¿Moviliza la competencia al obrero? *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 46-55.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Alles, M. (2008). *Talento Humano y Competencias*. (2a Eds.). Buenos Aires, Argentina.: Granica.
- Astigarraga, E. (2003) El método Delphi. *Universidad de San Sebastian*, 1-14. Recuperado de http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Delgado, D. (2000). Modelos de gestión por competencias. *Fundación Iberoamericana del conocimiento*, 1 – 4. Recuperado de www.gestiondelconocimiento.com
- Ernst, A. y Young, A. (1998). *Gestión por Competencias. Innovación en la Gestión Empresarial*. 6. Madrid: España.
- Ernst, A. y Young, A. (2008). *Manual del director de recursos humanos. Ernst & Young Consultores*, 3 -20.
- Estay, C Y Marchant, L. (2005). *Gestión por competencias, un desafío y una necesidad. Biblioteca virtual Eurned.net*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/11.htm>
- Gallego, F. (2000). *Gestión Humana basada en Competencias: Contribución efectiva a los de los objetivos institucionales. Revista Universidad EAFIT*, 63-71.
- Giarratana, M. (2008). *Modelo de gestión por competencias de los RRHH*. Recuperado de <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>
- Herrera, C. & Rivas, M. (2008). *La gestión por competencias en la escuela de administración del núcleo de sucre de la Universidad de Oriente. (Trabajo de grado)*. Universidad del Oriente, Sucre, Colombia.

- Hoyos, T. & Duarte, N. (2009). Diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocio de Codiesel S.A. (trabajo de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.
- Linstone, A. & Turrof, M. (1975). The Delphi method, techniques and applications, Addison Wesley publishing.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Muñoz, J. (1998). Implantación de un sistema de gestión por competencias. *Training and Development*.10. Madrid, España.
- Ramírez, H. (2001). El capital intelectual en las organizaciones. *Comercio externo*, 51, 1, 102-115.
- Rodríguez, L. (2008). La gestión de recursos humanos por competencias, 1 -17.
- Sagi, L. & Grande, V. (2004). Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid, España: Editorial Esic.
- Santos, J. (2008). Desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. 1- 24.
- Serrano, L. (2005). Administración del personal, Un desafío estratégico (trabajo de grado). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.
- Spencer, M. & Spencer, M. (1993). Competence at work, models for superior performance, John Wiley&Sons, Inc, USA.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12,115-133.
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo para su empresa.1. 2 http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen1/EL_CAPITAL_HUMANO_OTRO_ACTIVADO_DE_LA_EMPRESA.pdf
- Vargas, F. (2004). 40 Preguntas sobre competencia laboral. Montevideo, 1-13. Recuperado de <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-ident.pdf>

Anexos

Anexo 1. Organigrama.

ORGANIGRAMA GENERAL DE HIGUERA ESCALANTE & CIA LTDA



Anexo 2. Pieza Comunicativa..

PROYECTO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Camila Vanessa Amado Vega

Pasante Psicología

Universidad Pontificia Bolivariana

Dra. Claudia Caceres Murallas

Coordinadora Talento Humano

Laboratorio Higuera Escalante

2015

Las empresas que gestionan correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva, el éxito de una organización se basa en la calidad y disposición de su equipo humano.

¿Qué es un modelo de gestión por competencias?

Conjunto de competencias identificadas como necesarias para la organización, que se relacionan entre si para definir patrones de conducta excelentes en los trabajadores para que alcancen un máximo desempeño y permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Competencias:

Son características personales que predicen el desempeño excelente o superior.



Competencias específicas:

EXCLUSIVAS DE PERSONAS QUE SE DESEMPEÑAN EN AREAS DETERMINADAS

Garantizan la aplicación correcta de un procedimiento.

Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los

requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Están relacionadas con:

SER: Conductas de la persona (Actitudes).

SABER: Preparación técnica (Conocimientos).

SABER HACER: Capacidad para realizar funciones específicas (Habilidades).

¿Qué es un perfil de competencias?

Un Perfil de Competencias Laborales es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un colaborador, o grupo de colaboradores y de la organización en su conjunto.



Objetivo:

- Mejorar y simplificar la gestión integral de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de recursos humanos.

- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de los recursos humanos
- La contribución del desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

Características:



La gestión del activo que representan las competencias se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología los procesos y los recursos.

La competencia integra las dimensiones: Características personales y sociales, conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas al proceso del trabajo.

Ventajas:

- ✓ La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas del negocio.
- ✓ La administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- ✓ La sustitución urgente de las descripciones de cargo, como eje de la gestión de los recursos humanos.
- ✓ La evaluación de desempeño

Incluye:

Competencias institucionales:

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Servicio Humanizado
- ❖ Etica profesional
- ❖ Atención al orden, calidad y perfeccion.



Competencias específicas:

Se trabajaran con los cargos asistenciales del area de banco de sangre y laboratorio. . (SABER HACER).

METODOLOGIA

El desarrollo del proyecto se realizara en varias etapas.

- 1) De acuerdo a la evaluación del desempeño se escogera al colaborador excepcional del cargo para realizar una entrevista con el fin de indagar y conocer este mismo. De igual manera se trabajara con el jefe inmediato que aportara informacion sobre el cargo especifico.
- 2) Con los resultados arrojados en las entrevistas se trabajara con el metodo delphi, donde un panel de expertos entre directivos, coordinadores y lideres seleccionaran las competencias esenciales que debe tener cada cargo.

Espero contar con tu participación para el desarrollo del proyecto que beneficiara a nuestra organización.

Anexo 3. Entrevista guía.

Nombre:
Cargo:
Proceso:
Unidad de atención:

¿Por qué considera que su jefe inmediato lo selecciono para la participación del proyecto?

Describa un factor de éxito que haya obtenido durante el desempeño en el cargo.

¿Qué valor agregado le ha dado al cargo para desempeñarlo de manera exitosa?

¿Qué es lo que más se le dificulta en el momento de desempeñar su cargo?

Mencione un logro que haya alcanzado en el cargo.

Identifique algunas habilidades y conocimientos que ha adquirido durante el desempeño de su cargo dentro de la organización

Narre un día de su jornada laboral

¿Qué habilidades y conocimientos cree usted que se requieren para desempeñar el cargo de manera excelente

Anexo 4. Diccionario de competencias.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIÓN HIGUERA ESCALANTE & CIA LTDA.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

ATENCIÓN AL ORDEN, CALIDAD Y PERFECCIÓN: Realizar las actividades en forma correcta siguiendo los protocolos establecidos, buscando constantemente la excelencia en la prestación del servicio. El amor como principio, el orden como base, el progreso como fin (Auguste Comte)

ÉTICA PROFESIONAL: Realizar el trabajo siendo honesto y leal a la profesión integrando los principios y valores con los cuales preservamos la ética y garantizamos la transparencia en nuestros procesos y servicio. Obrar bien.

SERVICIO HUMANIZADO: Es ponerse en los zapatos del otro y pensar que nuestro cliente, tanto externo como interno, es un ser que siente y piensa, que merece respeto y que necesita que lo traten como a Usted le gustaría que las demás personas lo trataran. Ama al prójimo como a ti mismo.

TRABAJO EN GRUPO Y COOPERACIÓN: Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social efectivo, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En donde cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar junto a otro colaborador a lo largo del tiempo, con el deseo de lograr un objetivo común. Deseo de bien hacia el otro.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

UNIDAD DE ATENCIÓN BANCO DE SANGRE

COORDINADORA BANCO DE SANGRE

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo.

LIDERAZGO: Dirigir al grupo de trabajo hacia los objetivos empresariales apoyándolos en sus cargos y asesorándolos para garantizar la calidad en el servicio.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Determinar tiempos y estrategias para llevar a cabo un plan de trabajo que funcione de manera adecuada y ordenada, tener en cuenta las prioridades del área sin dejar atrás el resto del trabajo destinando siempre el personal adecuado para cada tarea.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y las debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. “Sentido común es el menos común de los sentidos”.

DIRECTORA BANCO DE SANGRE

CONOCIMIENTO DE LA UNIDAD: Identificar de manera fácil y rápida quién puede ser un donante y quién no, así mismo ayudar a los demás miembros con el conocimiento de políticas y la legislación de banco de sangre prestando siempre asesorías para asegurar el cumplimiento correcto de los objetivos de la unidad.

LIDERAZGO: Dirigir al grupo de trabajo hacia los objetivos empresariales apoyándolos en sus cargos y asesorándolos para garantizar la calidez en el servicio.

ORGANIZACION Y PLANEACION: Determinar tiempos y estrategias para llevar a cabo un plan de trabajo que funcione de manera adecuada y ordenada, tener en cuenta las prioridades del área sin dejar atrás el resto del trabajo, destinando siempre el personal adecuado para cada tarea.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y las debilidades

de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. “Sentido común es el menos común de los sentidos”.

LIDER TÉCNICA DE CALIDAD

DESARROLLO DE SU EQUIPO: Evaluar objetivamente el desempeño de cada miembro del grupo para identificar habilidades pudiendo desarrollarlas y fortalecerlas con el fin de garantizar el control de calidad y evitar sanciones.

EXPERIENCIA: Conocer todos los procesos que se llevan a cabo en la unidad para así poder resolver las dificultades y problemas que se presenten en el equipo de trabajo y supervisar para posteriormente evaluar y garantizar la calidad de los mismos.

LIDERAZGO: Orientar a su equipo de trabajo cumpliendo los objetivos de la unidad de atención, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Organizar y priorizar las tareas de la unidad para prestar el servicio eficazmente y así mantener una agenda de rondas de seguridad continuas con los momentos adecuados para cada área de la unidad garantizando la calidad de la evaluación y el servicio.

BACTERIOLOGA

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Adquirir los conocimientos de los procedimientos de la organización para aplicarlos a la hora de desempeñar el cargo garantizando la calidad del servicio.

CREDIBILIDAD TÉCNICA: Conocer el uso, funcionamiento de equipos, las técnicas y controles de calidad para asegurar la calidad de los resultados.

MANEJO DE LOS CINCO CORRECTOS: Tener presente en cada momento laboral el manejo de los 5 correctos de la organización.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Comprobar y controlar el trabajo y la información, implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claras.

PROFESIONAL DE AFÉRESIS

ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD: Cumplir con los diferentes horarios y campañas, así como también satisfacer las necesidades de las diferentes personas que se acercan a la organización o las móviles para informarles de una manera cálida y correcta sobre los beneficios de donar.

APRENDIZAJE AGIL Y RAPIDO: Entender de una manera rápida todo el proceso de aféresis y flebotomía para seguir los protocolos de los procesos.

EXPERIENCIA: Conocer los procedimientos que se llevan a cabo en banco de sangre para apoyar a las compañeras con las dudas y agilizar el proceso de la unidad.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una conversación cálida y clara alentando a las personas a donar y compartir la información necesaria para lograr así tener datos requeridos e identificar los donantes aptos; tener una buena expresión oral y corporal para así tener el dominio de la conversación y lograr prestar un excelente servicio.

PROFESIONAL EN PROMOCIÓN DE DONACIÓN EN CAMPAÑA EXTRAMURAL

ASERTIVIDAD: Capacidad para manifestar objetivos comunes en el momento y lugar adecuado con franqueza decidiendo de manera inmediata y objetiva para el cumplimiento de los mismo, mostrando de igual manera los beneficios de la donación.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Aprender y conocer a profundidad los servicios de la organización para así, poder recomendar y mostrar al cliente cómo pueden resolver su necesidad y requerimientos a la hora de brindar el servicio.

DINAMISMO: Capacidad para realizar con energía y rapidez diferentes actividades estimulando cambios y desarrollo de manera estratégica con el fin de cumplir con los objetivos y metas de la campaña.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una conversación cálida y clara alentando a las personas a donar y compartir la información para lograr así tener datos requeridos e identificar los donantes aptos; tener una buena expresión oral y corporal para así tener el dominio de la conversación y lograr prestar un excelente servicio.

PROFESIONAL EN PROMOCIÓN DE DONACIÓN EN SEDE

ASESORAMIENTO Y MEDIACIÓN: Ser un puente entre la organización y el paciente que necesita el servicio, el objetivo principal es brindar asistencia al paciente pero conseguir a la vez donantes llegados a cumplir con las metas establecidas con beneficios mutuos.

EMPATIA: Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y sentir su necesidad, mostrar que lo que se quiere es brindar ayuda de manera oportuna.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una conversación cálida y clara alentando a las personas a donar y compartir la información necesaria para lograr así tener datos requeridos; tener una buena expresión oral y corporal para así tener el dominio de la conversación y lograr prestar un excelente servicio.

SENSIBILIDAD LABORAL: Apropiarse de los casos y entender su dolor sin involucrarse como caso propio, ser amable y cálido entendiendo la situación para conocer mejor el servicio que se puede prestar.

MEDICO BANCO DE SANGRE

IDENTIFICACIÓN DE URGENCIAS: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.

LIDERAZGO: Fijar objetivos y hacer seguimiento de los mismos, tener la capacidad de retroalimentar a los demás miembros del área de las precauciones a tomar para prevenir errores y eventos adversos en los donantes.

MODALIDAD DE CONTACTO: Escuchar atentamente y transmitir mensajes convincentes. Captar las señales emocionales y sintonizar con su mensaje, abordar abiertamente las cuestiones difíciles, escuchar bien, buscar la comprensión mutua y compartir la información de que disponen, alentar a las personas a donar y permanecer abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas.

MANEJO DE CRISIS: Identificar cuando el área está a punto de entrar en crisis, ser preventivo e implementar el manejo de la calma y el conocimiento para tranquilizar y estabilizar tanto a pacientes como auxiliares, detectar los riesgos antes de que ocurran para prevenir cualquier evento que amenace la reputación de la empresa.

AUXILIAR LOGISTICO BANCO DE SANGRE

CONCENTRACIÓN: Usar los cinco sentidos a la hora de conducir el vehículo en cada carretera, estar pendiente y atento no sólo de su carril sino de los demás conductores para prevenir accidentes.

CONOCIMIENTO MECANICO: Poder indicar de manera acertada las fallas y respectivas soluciones de los problemas mecánicos del vehículo y así poder prevenir y dar solución a futuros contratiempos dados por el vehículo.

EXPERIENCIA: Saber de manejo defensivo y tener conocimiento en manejo de vehículo pesado, brindando así confianza en el manejo de la móvil.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Planear anticipadamente las rutas, verificar el buen estado de las carreteras y organizar el equipo y materiales de trabajo.

AUXILIAR LOGISTICO DE CAMPAÑA

EXPERIENCIA: Saber de manejo defensivo y tener conocimiento en manejo de vehículo pesado, brindando así confianza en el manejo de la móvil.

MANEJO DEFENSIVO: Distinguir las fuentes potenciales de inseguridad o peligro para evitar que se puedan producir situaciones de conflicto o robo del material de la móvil.

ORGANIZACION Y PLANEACION: Tener orden y claridad con lo que se debe alistar día a día para las campañas, planificar cuando se presentan viajes y verificar que todo el material se encuentre en orden y que esté listo el personal que se requiere para cada campaña.

TRABAJO EN EQUIPO: Estar dispuesto a ayudar y a organizarse con el grupo para lograr un objetivo en común, esto también implica ser atento con los trabajadores que van en la móvil y con los donantes para lograr un servicio con calidez.

AUXILIAR BANCO DE SANGRE

ASEPSIA: Tener siempre en práctica todos los métodos para la conservación de la esterilidad, la presentación y uso correcto de los implementos del área de banco de sangre para garantizar así la calidad.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en el momento de desempeñar el cargo, captando conceptos e información simple y compleja para garantizar la calidad del servicio.

MODALIDAD DE CONTACTO: : Asegurar una clara y sólida habilidad de comunicación oral y su comprensión al compartir información de una manera convencible al preparar al donante para la donación llegando así fidelizar y cumplir con los parámetros de calidad.

PRECISIÓN EN LA PUNCIÓN: Punzar de una manera adecuada y delicada al paciente para evitar repetir la acción y prestar un mejor servicio garantizando la calidad para que el donante se sienta cómodo con el proceso.

RECEPCIONISTA

ATENCIÓN AL DETALLE: Leer, identificar y percibir rápidamente las condiciones, requisitos y reglas necesarios para poder brindar el servicio de una manera correcta.

DISPOSICIÓN Y COLABORACIÓN: Servir al donante de una manera amable motivando a los demás a donar y mostrando así los beneficios de la donación para él y la comunidad.

ESCUCHA ACTIVA: Estar atento a las respuesta que da el donante al momento de ser encuestado con las preguntas básicas para saber si es apto para ello, así como saber identificar para qué llega cada persona a la organización y distribuir en los diferentes tipos de donantes.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una clara y sólida habilidad de comunicación oral y su comprensión al compartir información de una manera convencible al preparar al voluntario para la donación y así fidelizar y cumplir con los parámetros de calidad.

AUXILIAR ADMINISTRATIVA

APRENDIZAJE FACIL Y RAPIDO: Captar de una manera rápida y aprender el manejo de los programas que se usan en la organización y los servicios que en ella se presta, para así saber qué se está registrando y a que proceso corresponde.

ATENCIÓN AL DETALLE: Leer, identificar y percibir rápidamente las operaciones contables a realizar, los pagos, copagos, formularios y requisitos a llenar brindando el servicio de una manera correcta.

EXPERIENCIA: Tener manejo contable y administrativo para garantizar el orden y confiabilidad del proceso

CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS: Saber manejar de manera adecuada el equipo de cómputo y sistemas que se trabajan en la organización para garantizar la eficiencia del servicio.

DIGITADORA

AGILIDAD MANUAL (DIGITACIÓN): Manejo motriz de manera rápida y sin errores con elementos de cómputo como el teclado.

CONCENTRACIÓN Y ATENCIÓN AL DETALLE: Tener siempre presente llenar todos los campos la encuesta de admisión de donación, verificar que cada campo tenga la respuesta indicada y estar atenta a que el mismo número de encuestas que se transcribieron sea el mismo número de

encuestas aplicadas para entregar los informes de manera acertada.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Establecer las secuencias de las actividades para tener un orden lógico y terminar siempre a tiempo el número de actividades del día.

TOLERANCIA A LA RUTINA: Realizar de manera frecuente el mismo tipo de tarea sin representar esto un nivel de estrés para la persona, habituarse al mismo formato y el manejo de un programa en el computador.

UNIDAD DE ATENCIÓN TOMA DE MUESTRA EXTRAMURAL

COORDINADORA

DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPO DE TRABAJO: Es la capacidad de desarrollar, consolidar, evaluar y conducir un equipo de trabajo alentando al mismo a trabajar con autonomía y responsabilidad de acuerdo a las habilidades de cada uno de ellos.

EMPOWERMENT: Conocer las habilidades de cada miembro de su equipo para asignar las tareas de manera adecuada y aprovechar el potencial que tiene cada uno de ellos, haciendo que estos realicen contribuciones importantes y cumplan las responsabilidades asignadas, con el fin de fortalecer la calidad del servicio brindado.

LIDERAZGO: Orientar a su equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos de la organización, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y las debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. “Sentido común es el menos común de los sentidos”.

AUXILIAR ADMINISTRATIVA

ATENCIÓN AL DETALLE: Revisar y contrastar la información de las órdenes, equipo y lo pertinente al área, con el fin de prevenir errores en el proceso.

CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS: Conocer y aprender rápidamente todos los procedimientos y requisitos de las entidades a las cuales se les presta el servicio.

MANEJO DE TECNOLOGÍA Y PROGRAMAS OFIMÁTICOS: Manejar el equipo de cómputo de la organización y los programas que en ella se implementan de manera ágil y correcta.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una conversación cálida y clara alentando al cliente interno a compartir la información requerida para lograr así tener datos y documentos solicitados, tener una buena expresión oral y corporal para así tener el dominio de la conversación y lograr el cumplimiento del proceso.

AGENTE CALL CENTER

DESARROLLO DE TAREAS SIMULTÁNEAS: Realizar oportunamente diferentes tareas de manera simultánea para agilizar la atención del usuario y aumentar la cobertura del servicio.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una conversación cálida y clara alentando al usuario a compartir la información solicitada para lograr así tener datos y documentos requeridos de tal manera que el paciente conozca las condiciones para la toma de muestra, garantizando la eficiencia de la toma.

PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES FRENTE AL SERVICIO: Comunicar eficazmente de manera oral al cliente, identificando las características del mismo y adaptando la presentación a sus intereses.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Actuar con eficiencia en situaciones de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad, para así ser capaz de resolver y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia de tiempo.

AUXILIAR TOMA DE MUESTRA EXTRAMURAL

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Organizar y priorizar las tomas de las muestras para prestar el servicio eficazmente y así mantener una agenda de actividades distribuyendo el tiempo de la forma más eficiente posible.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una clara y sólida habilidad de comunicación oral y su comprensión al compartir información de una manera convincente al preparar al cliente para la toma de su muestra para así fidelizarlo cumpliendo con los parámetros de calidad.

PRECISIÓN EN LA PUNCIÓN: Punzar de una manera adecuada y delicada al paciente para evitar repetir la acción y prestar un mejor servicio garantizando la calidad, el buen servicio y previniendo

eventos adversos.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA: Ubicarse en el área de trabajo teniendo en cuenta direcciones y rutas alternativas para garantizar la oportunidad en el servicio y la rapidez.

UNIDAD DE ATENCION LABORATORIO SEDE CAL 215

COORDINADORA

LIDERAZGO: Orientar a su equipo de trabajo al cumpliendo de objetivos de la organización, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Determinar tiempos y estrategias para llevar a cabo un plan de trabajo que funcione de manera adecuada y ordenada, tener en cuenta las prioridades del área sin dejar atrás el resto del trabajo destinando siempre el personal adecuado para cada tarea.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y las debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. “Sentido común es el menos común de los sentidos”.

TOMA DE DECISIÓN: Realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en el laboratorio y los problemas respecto a las horas pico del servicio.

LÍDER ESTRATÉGICA

LIDERAZGO: Orientar a su equipo de trabajo al cumpliendo de objetivos de la organización, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Determinar tiempos y estrategias para llevar a cabo un plan de trabajo que funcione de manera adecuada y ordenada, tener en cuenta las prioridades del área sin dejar atrás el resto del trabajo destinando siempre el personal adecuado para cada tarea.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y las debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. “Sentido común es el menos común de los sentidos”.

TOMA DE DECISIÓN: Realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en el laboratorio y los problemas respecto a las horas pico del servicio.

BACTERIOLOGA

ATENCIÓN AL DETALLE: Revisar y contrastar la información de las órdenes, equipo y lo pertinente al área, con el fin de prevenir errores en el proceso.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Adquirir los conocimientos de los procedimientos de la organización para aplicarlos a la hora de desempeñar el cargo garantizando la calidad del servicio.

CREDIBILIDAD TECNICA: Conocer el uso y funcionamiento de equipos, las técnicas y controles de calidad para asegurar la calidad de los resultados. Interpretar los resultados para hacer una correlación clínica.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Organizar y priorizar las labores del día al día con el fin de tener control de la actividades y optimizar el tiempo respuesta.

RECEPCIONISTA

AGILIDAD MANUAL (DIGITACIÓN): Digitar y registrar rápidamente los datos del usuario requeridos por el sistema dando oportunidad al servicio en el menor tiempo posible.

CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS: Conocer y aprender rápidamente el portafolio y todos los procedimientos y requisitos de las entidades a las cuales se les presta el servicio.

MODALIDAD DE CONTACTO: Ser persuasivo y demostrar una sólida habilidad de comunicación verbal y no verbal para así asegurar una comunicación clara, frente al usuario.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Revisar y contrastar la información de las órdenes y lo pertinente al área, con el fin de prevenir errores en el proceso.

AUXILIAR ADMINISTRATIVA

ATENCIÓN AL DETALLE: Revisar y contrastar la información de los formatos, documentos y lo pertinente al área, con el fin de prevenir errores en el proceso y dar cumplimiento a él.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Conocer acerca de contabilidad básica y su práctica como manejo de dinero, cierre de caja, facturación, entre otros y asegurar con ello el registro de cada orden y su cumplimiento.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una conversación cálida y clara alentando al cliente interno a compartir la información requerida para lograr así obtener datos y documentos necesarios, con un buena expresión oral y corporal para así dominar la conversación y lograr el cumplimiento del proceso.

ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN: Organizar y priorizar las labores del día al día con el fin de tener control de la actividades y optimizar el tiempo respuesta.

AUXILIAR LABORATORIO

ADHERENCIA A LOS PROCEDIMIENTOS: Habilidad para identificar de manera adecuada la codificación de los tubos, condiciones para la muestras, precisión en la punción y manejo de los cinco correctos, prestando un servicio de calidad evitando generar eventos adversos.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en el momento de desempeñar el cargo, captando y asimilando con facilidad conceptos e información simple y compleja, garantizando la calidad del servicio.

DOMINIO DEL PACIENTE: Controlar y tranquilizar de manera amable al paciente mostrándole la sencillez de los procesos y el profesionalismo a la hora de punzar para tomar la muestra.

MODALIDAD DE CONTACTO: Asegurar una clara y sólida habilidad de comunicación oral y su comprensión al compartir información de una manera convencible al preparar al cliente para la toma de su muestra para así fidelizar y cumplir con los parámetros de calidad.