

DIAGNÓSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO EN EL LABORATORIO HORMONAL DE NARIÑO EN
LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

NEYDY LILIANA VASQUEZ ZAMORA

YESSICA VANESA REVELO TORO

KAROL ELIANA CASTRO BOTERO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

SAN JUAN DE PASTO, 2019

DIAGNÓSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO EN EL LABORATORIO HORMONAL DE NARIÑO EN
LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

NEYDY LILIANA VASQUEZ ZAMORA

YESSICA VANESA REVELO TORO

KAROL ELIANA CASTRO BOTERO

Proyecto de grado para obtener el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesor

VICENTE FERNANDO SALAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

SAN JUAN DE PASTO, 2019

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN DEL PROYECTO	4
2. INTRODUCCIÓN	6
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. ANTECEDENTES	10
4.1. Laboratorios clínicos en Colombia	10
4.2. Administración de los recursos humanos	14
4.3. Objetivos de la gestión del talento humano	17
4.4. Diagnóstico organizacional	18
5. OBJETIVOS	21
5.1. Objetivo general	21
5.2. Objetivos específicos	21
6. METODOLOGÍA	22
6.1. Enfoque de investigación	22
6.2. Tipo de investigación	22
6.3. Variables de investigación	23
6.4. Población	23
6.5. Técnicas de recolección de información	24
7. CRONOGRAMA	27
8. PRESUPUESTO	28
9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	29
10. ANEXOS	31

1. RESUMEN DEL PROYECTO

El administrador del talento humano, como protagonista en sí mismo de la gestión humana es un actor estratégico del cambio empresarial, por cuanto sus acciones están encaminadas a promover la misión organizacional, a aumentar la capacidad de la empresa, a proveer un equipo humano competente y a garantizar que los procesos internos organizacionales sean más eficientes más allá de lo operativo.

El laboratorio Hormonal de la ciudad de Pasto, desarrolla prácticas clínicas y servicios integrales para pruebas de laboratorio, con equipos de alta tecnología y con personal idónea. Cuenta con una pequeña estructura organizativa integrada por 10 personas, con una clara misionalidad y servicios estratégicamente definidos para brindar resultados confiables y oportunos a los usuarios. A pesar de tener descritos en sus manuales internos de funcionamiento, la manera en cómo desarrollan la gestión del talento humano, no hay una persona dedicada con exclusividad a esta labor, lo que ha permitido descubrir que hay desconocimiento de las competencias para cada cargo, no se cuenta con planes de bienestar y desarrollo personal, de otra parte, el personal empleado no cuenta con salarios justos y condiciones equitativas de trabajo.

Se encuentran ausentes indicadores de desempeño de los diferentes cargos, son escasos también los instrumentos que permiten evaluarlos para una mejora continua y en tiempo real. No existe un proceso específico para la selección e incorporación de personal.

Debido a la situación identificada relacionada con la gestión del talento humano en el laboratorio Hormonal, es necesario contar con un diagnóstico que permita describir la manera interna de funcionamiento del talento humano, para proponer acciones que en un tiempo mediano coadyuven a un posible gestor del talento humano quien sea el directamente responsable de fortalecer cada puesto de trabajo no solo de acuerdo a las exigencias tecnológicas sino también a las necesidades humanas y así lograr mayor eficiencia empresarial.

Es preciso reconocer qué diagnóstico organizacional será el referente estratégico que permitirá a través de acciones coordinadas fortalecer las debilidades y convertir las amenazas para asegurar la gestión eficiente y efectiva del área de talento humano en el laboratorio Hormonal, pues ello optimizará el talento humano existente, promoverá la oportunidad de atraer a los mejores talentos y creará en ellos un sentido de pertenencia a la marca empresarial, para reafirmar el cumplimiento de la estrategia empresarial.

2. INTRODUCCIÓN

Prestar una atención con eficiencia y con amplia experticia es el foco principal en el Laboratorio Hormonal de Nariño, ubicada en la ciudad de Pasto e integrada por diez personas que han demostrado idoneidad y competitividad ante las solicitudes continuas de diferentes exámenes y prestaciones de servicios de salud.

Dado que la atención del laboratorio se ha centrado con fuerza en la necesidad que presentan los clientes respecto a las exigencias del mercado por la misma competencia que ello genera; respecto a los procesos internos, la atención no se ha centrado en el talento humano que allí desempeña un cargo específico.

En este sentido, se propone un diagnóstico para que el laboratorio Hormonal de Nariño cuente con una clara definición del área de talento humano que optimice la gestión y desarrollo de su personal; un diagnóstico que permita identificar debilidades, potenciar fortalezas y coadyuvar a generar un ambiente cultural propicio para el desarrollo de competencias requeridas para cada cargo.

De esta necesidad delimitada, se realizará una descripción de los procesos internos actuales, y se propondrán acciones pertinentes para que el Laboratorio Hormonal fortalezca el área de talento humano, una vez conozca la caracterización interna de la empresa, la cual reunirá necesidades, oportunidades y resultados identificados a través de las técnicas de recolección de información.

En este sentido y como planteamiento del problema de investigación, surge el siguiente interrogante ¿qué diagnóstico organizacional es necesario realizar con el propósito de establecer el área de talento humano en el laboratorio Hormonal de Nariño?

3. JUSTIFICACIÓN

El laboratorio Hormonal de Nariño, es una empresa que tiene como objetivo prestar servicios integrales en pruebas de laboratorio clínico con criterios de calidad humana y científica, por ello, con el tiempo ha experimentado un moderado pero sostenido crecimiento que le ha permitido su participación y posicionamiento sustentable dentro del sector salud en la ciudad de Pasto, logrando atraer la atención de muchos usuarios y aliados estratégicos, producto de la garantía en la prestación del servicio y la calidad en la atención.

El laboratorio Hormonal cuenta con una infraestructura adecuada, con el equipamiento necesario para garantizar calidad, con un ambiente bioseguro, con un sistema de gestión de calidad que ha permitido que los resultados sean confiables y seguros para los clientes.

De otra parte, el laboratorio cuenta con la descripción en sus manuales internos de cómo funciona el talento humano, es decir, la manera administrativa y operativa que desarrolla la gerente del laboratorio para la selección, medición y evaluación del personal. Por consiguiente, la mayoría de los empleados han expresado inconformidad con respecto a la asignación de funciones inequitativas, desempeño de roles que no corresponden a su profesión y un salario insuficiente.

Tal como lo menciona Chiavenato (2004), implementar el talento humano en una organización requiere de procesos armonizados para planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal

Ante la ausencia de procesos que son propios en una empresa para la gestión del talento humano, se ha visto la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional que guíe el fortalecimiento de la gestión humana en el laboratorio Hormonal, para que las debilidades y amenazas así como las fortalezas y oportunidades encontradas, cuenten con relevancia y sean el valor agregado para el crecimiento y fortalecimiento de cada proceso que lidera el laboratorio, en donde su mayor activo sea el talento humano.

4. ANTECEDENTES

4.1. Laboratorios clínicos en Colombia

En la actualidad, los laboratorios clínicos en Colombia se encuentran sujetos a las normas nacionales e internacionales como también a altos estándares de calidad, que les obliga a ser cada vez más competitivos, brindar servicios confiables y seguros, con profesionales especializados, equipos y técnicas de alta tecnología. Según los autores Sánchez, Eduardo y Solarte (2016), esta manera de proceder, ha conllevado a que los laboratorios cuenten con una organización y adecuada gestión administrativa tanto en los procesos, personal y resultados.

Una investigación realizada por los autores González, Ramento, Reyes, Cadenas y Linares (2016) detalla los resultados obtenidos mediante un diagnóstico realizado en un laboratorio clínico para proponer una estrategia que permitiera mejorar el desempeño profesional del tecnólogo de la salud.

En este sentido, se encuentra según el diagnóstico que en el laboratorio se tenía insuficiencias como:

- Debido a los débiles procesos epistemológicos y metodológicos del laboratorio, dificulta orientar la superación profesional hacia los contenidos de las ciencias básicas biomédicas.

- Las estrategias que utiliza el laboratorio para aportar al aprendizaje y por ende a la superación del profesional, no tiene en cuenta sus necesidades, en función de su propio desempeño.
- Respecto a los intereses, experiencias y necesidades del profesional en salud, el laboratorio no muestra real interés.

Así pues, este artículo denota la importancia de varias acciones que en el caso de un laboratorio clínico debe realizarse para elevar la calidad e idoneidad de desempeño de sus empleados, toda vez que conlleva a la superación personal y profesional permanentemente y constituyen un elemento transformador de la práctica organizacional.

Mientras se otorga el permiso formal de la empresa de salud Emssanar, una sólida entidad clínica en Pasto, tras una entrevista informal con un colaborador del área de la gestión humana, se encontró que Emssanar cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo y contratación que se coordina a través del sistema de gestión de calidad y que desarrolla los siguientes pasos desde el área de talento humano:

- Se identifica la necesidad del servicio, la requisición de personal se coordina según la capacidad instalada y con previa autorización de gerencia.
- Los perfiles del cargo, funciones y competencias están ya diseñados y establecidos para todos los oficios, cuando existe la necesidad de un nuevo cargo primero pasa esta solicitud por planeación y presupuesto de la empresa.

- Se realiza la convocatoria inicialmente de manera interna y luego externa, si dentro de la organización no hay postulantes a dicho cargo, (lo ideal es que la convocatoria sea de manera interna para promover y crecer el nivel educativo, el plan carrera, y promoción competencias de los colaboradores ya contratados) se realiza en formato legal en donde se publica el nombre de cargo o la necesidad y la responsabilidad del mismo.
- Se recepcionan hojas de vida en el momento en medio físico, más adelante se hará mediante un nuevo aplicativo en el que se cargará la hoja vida de manera virtual.
- Continúa la selección con una serie de exámenes en donde el más usado es Assesmen center, no usan pruebas psicotécnicas.
- La entrevista personal continúa de manera efectiva con una comunicación masiva para conocer quién es el postulante por medio de una charla amena sobre ciertas vivencias, y para quienes están fuera de la ciudad de Pasto se realiza de manera virtual por medio virtual.
- Quien cumple los requisitos se selecciona al colaborador y se realizan las respectivas verificaciones de referencias y convalidaciones de título. Y si todo está bien documentado y cumple con lo anterior mencionado se procede a firmar contrato por un periodo de 2 meses.
- Se solicita antecedentes y exámenes de serología.
- Se procede a la inducción general en el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

- Se direcciona a la inducción en el sitio de trabajo con el jefe inmediato.
- El periodo de prueba es de dos meses y si no supera el 90% de las condiciones del contrato se da por terminado, y si cumple con ese porcentaje se da continuidad al mismo.
- Para el laboratorio clínico se da inducción en normas de EPP y se hacen exámenes de acuerdo al cargo.

Un estudio descriptivo para conocer la gestión de talento humano en salud pública realizado en cinco ciudades de Colombia, entre ellas se encontró a Pasto, los autores Molina y varios (2017), concluyeron que el personal de los programas de salud, no cuentan con condiciones laborales apropiadas, por cuanto más del 53% están expuestos a la alta rotación y cerca del 38% no cuentan con prestaciones sociales ni con afiliación a salud, pensión o riesgos profesionales. Son escasas las capacitaciones en los programas de salud, tanto que el 26% del personal ha buscado por sus propios medios la capacitación requerida.

Cerca del 67% del personal participó de la evaluación periódica, pero solo la mitad conoció los resultados de la misma y fue incluida en planes de mejoramiento. Entre los aspectos que positivamente valoraron como permanentes e importantes por la motivación que le causa al personal, fueron los de reconocimiento, salario y clima laboral.

De esta manera, en el artículo se plantea que las distintas reformas que en el ámbito de la salud se han generado para la formación de talento humano, han sido precarias y que ello

exige ajustes según la Ley 1438 del 2011, la cual establece que el Ministerio de Protección Social, define la política de talento humano en salud, para dirigir la formación, el ejercicio y la gestión de las ocupaciones del área de la salud.

En consecuencia, la globalización, las nuevas tendencias, el mercado exigente en las distintas empresas, han sugerido que los candidatos cuenten con capacidades y competencias para desarrollar eficientemente sus funciones y garantizar logros ventajosos para la organización.

4.2. Administración de los recursos humanos.

Dado que el proceso de administración de los recursos humanos en la actualidad, ha sido uno de los escenarios con mayor cambio en el sector empresarial, el área de gestión humana, por tanto, ya cuenta con suficientes elementos para apoyar a la organización, y según Torres (2010) tiene como reto permanente desarrollar en los empleados herramientas que potencien su labor, fomentar oportunidades para el crecimiento de este importante personal y optimizar la diversidad de competencias.

Chiavenato (2004), define la administración de recursos humanos (ARH) o gestión de talento humano como el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Por tanto, las acciones del administrador de recursos humanos están encaminadas a promover la misión organizacional, a aumentar la capacidad de la empresa, a proveer un equipo humano

competente y a garantizar que los procesos internos organizacionales sean más eficientes más allá de lo operativo.

Este proceso interno lleva a entender que, para el talento humano del laboratorio, escasean condiciones para que el recurso humano sea productivo y aporte a la organización; tal como lo menciona en su artículo los autores Cejas, Vásquez, Chirinos, Hernández, Lozada y Anzola (2010), los intereses de los empleados no se encontrarían alineados a las necesidades de la organización.

Así pues, siendo el ser humano la arquitectura estratégica de la organización deben garantizarse condiciones que permitan su crecimiento y la mejor productividad en función de la organización. Precizando a Ulrich, (2009), este brinda un esquema de roles para quien administra los recursos humanos en la organización y asegure un óptimo manejo de procesos contemplando con ellos:

- ✓ Permanente dinámica de formación y aprendizaje
- ✓ Incentivando al cambio
- ✓ Implementando un contrato psicológico para el bienestar de los empleados
- ✓ Desarrollando y estimulando a mejores prácticas
- ✓ Afirmando un equipo humano competente y capaz
- ✓ Alineando planes y estrategias del recurso humano con las estrategias y misión organizacional

Todo proceso administrativo que permita ajustarse a los continuos cambios exigidos en el entorno empresarial, obliga buscar mecanismos que ayuden a aumentar la productividad y

calidad, teniendo como valor agregado al individuo que integra ese entorno empresarial, todo ello según Cejas, Vásquez, Chirinos, Hernández, Lozada y Anzola (2010) con el propósito de crear diferencia y competitividad mediante la implantación de procesos claros y unificados.

Es necesario que las organizaciones cuenten con un área especializada, que se encargue de los procesos de personal, como la selección, mantenimiento y desarrollo, todo esto en busca de un mejoramiento continuo, que facilite brindar al cliente un mejor servicio, prestado por un personal calificado, que permita mantener una posición privilegiada en el mercado.

De acuerdo a los avances significativos en materia de reconocimiento y posicionamiento del área estratégica del recurso humano en la organización como lo señala Alles (2004), vale resaltar no solo el valor agregado que ésta área moviliza, sino también la ventaja competitiva a través de una sana cultura organizacional, que orienta componentes de calidad, excelente servicio, tiempo justo, canales claros de comunicación, procesos de adaptabilidad y cambio, entre otros.

Schein (1992) por su parte asegura que el conjunto de valores, supuestos y creencias compartidas que guían el comportamiento de los individuos conforman la cultura organizacional. Para Child, Faulkner y Tallman (2005), la cultura comprende el intercambio y suma de creencias y comportamientos que de manera única se producen en la organización.

Esto significa que, si se potencia al ser humano, sus competencias, sus capacidades, sus conocimientos, se estará potenciando el crecimiento de la organización y promoviendo una sana cultura organizacional.

4.3. Objetivos de la gestión del talento humano.

Según Gómez, Balkin y Cardy (2008), toda organización debe tener un principio fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y administrativos, ello se resume en garantizar un buen trato a los empleados y así considerar al personal humano como recursos organizacionales, dado que el propósito debe concentrarse en organizar, dirigir, controlar y gestionar este talento humano para obtener el máximo rendimiento posible.

Rodríguez (2002), considera que las organizaciones deben contemplar los siguientes objetivos para la implementación de un departamento de recursos humanos:

- ✓ Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.

- ✓ Planear los recursos humanos para asegurar una apropiada y continua mejora de la calidad de los recursos humanos y lograr una mejor eficacia de estos, en todos los niveles de la organización.

- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.

- ✓ Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

El conjunto de estos objetivos, permite que la creación y fortalecimiento del área de talento humano eficientemente enfoque la alineación de los propósitos personales de cada individuo con los objetivos de la organización.

Así pues, según Rodríguez (2002) los anteriores objetivos a tener en cuenta para implementar el área de talento humano, generan además una condición de oportunidad para que la organización establezca de manera compartida, acordada y coordinada los objetivos que se quieran alcanzar para el éxito de la misma.

Administrar el recurso humano es igual a gestionar el recurso humano para que tenga como resultado la mejora de la producción y la minimización del riesgo, señalan Gómez, Balkin y Cardy (2008); así mismo, administrar el recurso humano implica además movilizar estrategias que coadyuvan en la empleabilidad y liderazgo de nuevas tendencias que potencian el cambio. Administrar el recurso humano permite generar capital intelectual, fortalecer activos intangibles y contribuir a mejoras continuas.

4.4. Diagnóstico organizacional.

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación, mucho más por cuanto está compuesta por individuos, donde su comportamiento no es del todo

predecible ni panificable. El diagnóstico, por tanto, es un proceso de evaluación permanente de la empresa mediante indicadores que permiten medir sus signos vitales. (Valdez R., 1998).

El diagnóstico tiene como objetivo describir y genera además conocimientos para entender cómo administrar y modificar a la organización. Este proceso sistémico permite también involucrar a diferentes actores de la organización, es decir los grupos de interés como administrador de la empresa, empleados e incluso los investigadores.

Una de las ideas fundamentales en que se basa el diagnóstico organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara que permita proponer soluciones. Al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución que, en conjunto, constituyen una parte importante de la planeación operativa.

En este sentido, para contar con un óptimo diagnóstico se debe tener en cuenta según Rodríguez (2005) los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las causas de los síntomas?
- ¿Cuáles son sus efectos?
- ¿Quiénes y cómo se ven afectados?
- ¿Qué elementos pueden controlarse?

- ¿Con qué medios se cuenta para ello?
- ¿Cuáles son los obstáculos principales?

De la misma manera, el autor plantea que los objetivos de la fase de diagnóstico reúnen los siguientes elementos:

1. Obtener información válida que muestre:

- Debilidades y fortalezas de la organización.
- Relevancia de estas fortalezas y debilidades (jerarquías).
- Factores condicionantes (causas v/s síntomas).
- Efectos de estos problemas.
- Tendencias generales que se dan en la organización.

2. Provocar autoconciencia organizacional, expectativas y motivaciones de cambio y compromiso con el proceso.

Según la dimensión ética del diagnóstico, éste deberá basarse en el supuesto de la buena intencionalidad de todas las partes (empleados de la organización e investigadores) y, por ende, debe promover la transparencia, honestidad e intercambio de información, como mecanismos para la toma de decisiones más éticas o equitativas.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general.

Realizar un diagnóstico organizacional con el fin de fortalecer la gestión y desarrollo del talento humano en el laboratorio Hormonal de la ciudad de San Juan de Pasto.

5.2. Objetivos específicos.

- Caracterizar los procesos de gestión humana que se desarrollan en el laboratorio.

- Proponer acciones a seguir para el fortalecimiento en la gestión y desarrollo del talento humano.

6. METODOLOGÍA

6.1. Enfoque de investigación

El enfoque cualitativo fue el indicado para describir los procesos de gestión humana que actualmente se desarrollan en el laboratorio Hormonal, por tanto, fue de utilidad para explorar y comprender la experiencia construida, tanto con las personas que desempeñan los cargos como con el método de trabajo y desarrollo misional.

A través del enfoque cualitativo se descubrió lo que ocurría al interior del laboratorio con el talento humano y permitió, por tanto, reconocer los significados que cada empleado atribuye a la realidad.

6.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación descriptivo permitió determinar el funcionamiento interno del laboratorio Hormonal, y precisar con detalle los aspectos específicos que en el marco del talento humano y de manera informal se adelantan en el laboratorio.

Debido a que no se cuenta con un método hipotético para esta investigación, este tipo de investigación descriptivo facilitó especificar las características organizacionales que hacen referencia a los objetivos del laboratorio, a los cargos establecidos y a sus habilidades, a los

procesos y programas que se desarrollan y a la estructura y a la cultura organizacional que se promueve.

Mediante una observación directa, la revisión documental y herramientas de recolección y análisis de información, se recogieron detalles de la dinámica interna, como de los supuestos que se generan en la empresa.

6.3. Variables de investigación

Según la profundidad del tema de esta investigación se desarrolló una metodología casi experimental por cuanto las variables determinadas para realizar la descripción de los procesos organizacionales internos que lidera el laboratorio no resultaron del control absoluto para las investigadoras y estuvieron sujetos a cambios de acuerdo a las necesidades presentadas ya sea por las exigencias del mercado (clientes) o por la manera en cómo el cuerpo directivo sugirió la continuidad de los procesos.

Las variables determinadas para el laboratorio Hormonal fueron: forma de gestionar y desarrollar el talento humano.

6.4. Población

La clase de población fue finita, por cuanto el laboratorio Hormonal está integrado por diez (10) personas: directivo, empleados administrativos y operativos, quienes ocupan los siguientes cargos y sus respectivos procesos de contratación:

- 1 Gerente - personal de planta

- 1 Asesor jurídico - contrato prestación de servicios
- 1 Contador - contrato prestación de servicios
- 1 Asesor comercial - contrato prestación de servicios
- 1 Coordinadora de calidad - contrato prestación de servicios
- 1 Bacteriólogo - personal de planta
- 1 Auxiliar de laboratorio - personal de planta
- 1 Asistente administrativa - personal de planta
- 1 facturador - personal de planta
- 1 Asistente de servicios generales - personal de planta

6.5. Técnicas de recolección de información

Mediante la recolección de información primaria se establecieron tres momentos para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en este proyecto de investigación.

En el primer momento, a partir de los documentos institucionales que porta el laboratorio, se caracterizó a la empresa, es decir, se identificó y describió la estructura y estado actual interno, es decir, la misión, visión, política y valores institucionales y roles organizacionales. Además, se elaboró la matriz de funciones esenciales de cada cargo, se validó la misión del puesto de cada empleado y se definieron las habilidades de cada uno de ellos.

El segundo momento fue desarrollado a través de la aplicación de la encuesta para identificar el grado de satisfacción del personal y analizar mediante la precisión de factores internos y externos, las condiciones actuales del sistema estructural, de funcionamiento, la cultura

organizacional y manera en cómo se gestiona el talento humano. Como complemento a este segundo momento de análisis de la información y resultados del diagnóstico organizacional se emplearon tres matrices:

- a) Matriz FODA para analizar e identificar tanto factores externos como internos en la organización.
- b) Matriz de evaluación de factores internos MEFI para identificar las fortalezas y debilidades del laboratorio Hormonal.
- c) Matriz de evaluación de factores externos MEFE para analizar las oportunidades o amenazas fuera del laboratorio.

7. CRONOGRAMA

MESES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Diseño y elaboración de propuesta		■	■	■																					
Asesoría y ajuste de la propuesta									■	■	■	■													
Elaboración de técnicas de recolección de información													■	■											
Aplicación de técnicas														■	■										
Asesorías y ajustes																	■								
Análisis e interpretación de resultados																		■	■	■					
Diseño y elaboración informe final																					■	■			
Sustentación del proyecto																								■	

8. PRESUPUESTO

RUBROS Y REGLONES	VALOR	TOTAL
Personal investigativo	\$500.000	\$500.000
Papelería (1 resma de papel, lapiceros, carpetas)	\$80.000	\$80.000
Tinta impresora	\$35.000	\$115.000
Digitación propuesta	\$90.000	\$90.000
Apoyo estadístico	\$70.000	\$70.000
Digitación informe final	\$130.000	\$130.000
Empastado (8 copias)	\$20.000	\$160.000
TOTAL	\$925.000	\$1.145.000

9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

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

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia: MC, Graws, 2004

Child, J., Faulkner, D. y Tallman, S. (2005). Cooperative Strategy: Managin Alliances, Networks and Joint Ventures. New York: Oxford University Press. Citado en valores xxx

Fajardo Sánchez, Jaime Eduardo; Solarte, Yezid. El laboratorio clínico en Colombia: orígenes, historia, nacimiento y desarrollo. Artículo, Archivos de Medicina (Col), vol. 16, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 393-409. Universidad de Manizales Caldas, Colombia.

Gómez, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert.(2008). Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Pearson educación. S.A. Madrid

Gonzalez Gonzáles Rodrigo (2012). Las 7S de McKynsey – 7 factores básicos para la estrategia de cualquier organización. Artículo recuperado de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>

Magda Cejas, Galo Vasquez, Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval Brenda Lozada - Ana Anzola. *Administración de recursos humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones.* (2010). Publicación autorizada por: Comisión Editorial de la Universidad

de las Fuerzas Armadas ESPE. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

Mercedes González, Cira Ramento, Bárbara Reyes, José Cadenas, Georgina Linares (2016) . Estrategia para la superación profesional del tecnólogo de la salud en laboratorio clínico. Artículo, Centro de Desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanísticas en Salud. Camagüey, Cuba

Molina-Marím G, Oquendo-Lozano T, Rodríguez-Garzón S, Montoya-Gómez N, Vesga-Gómez C, LagosCampos N, Almanza-Payares R, Chavarro-Medina M, Goenaga-Jiménez E, Arboleda-Posada G. Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. Rev. Gerenc. Polít. Salud. 2016; 15(30): 108-125. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.gtsp>

Rodriguez, Joaquin. Administración moderna del persona. México. ED. Thomson, 2002

Rodríguez, M. D. (2005). Diagnóstico organizacional. México. Alfa-omega

Schein, E. (1992). Organizational Culture and Leadership, (2nd. ed). San Francisco: Jossey-Bass. Citado en Valores culturales en redes interorganizacionales

Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México: Trillas.

10. ANEXOS

No. 1 MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

Objetivo.

- Elaborar la matriz que describa las funciones esenciales de cada uno de los puestos integradores en el Laboratorio Hormonal y su dependencia jerárquica;
- Definir y validar la misión de cada puesto de trabajo según los objetivos estratégicos del laboratorio;
- Identificar las habilidades de cada puesto de trabajo.

Instrucciones. A través de las fuentes de información primaria como el manual de procedimientos, las investigadoras elaboraron la matriz para identificar las funciones y habilidades del talento humano

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES				
	Unidad :			
	Denominación:			
	Nombre del puesto:			
	Dependencia Jerárquica Lineal:			
	Dependencia Jerárquica Funcional:			
	Puestos que supervisa:			
N°	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1				
2				
3				

No. 2

ENCUESTA

SOBRE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Objetivo. Identificar el grado de satisfacción del personal empleado en el laboratorio Hormonal, que permita comprender las debilidades y fortalezas en torno a diferentes procesos y dinámicas organizacionales que se desarrollan.

Instrucciones. La encuesta se valorará con un gradiente de 1 a 5, en el que 1 corresponde a “Nada de acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”. La encuesta se aplicará solo con el personal de planta que ocupa el primer, segundo, tercer y cuarto nivel de la estructura organizativa.

Desarrollo.

Cargo _____

Duración en el cargo

Menos de 1 año De 1 a 3 años De 3 a 5 años Más de 5 años

Califique cada uno de los siguientes ítems según su grado de satisfacción, teniendo en cuenta que 1 corresponde a “Nada de acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

	1.	2.	3.	4.	5.
¿Cómo se ha sentido trabajando en el laboratorio Hormonal?					
Hay un buen ambiente de trabajo en el laboratorio					
Mi cargo está bien definido					
Las condiciones de trabajo son seguras					
El plan de capacitación de la empresa es útil para mi cargo					
El laboratorio ofrece un salario justo					
En el laboratorio hay oportunidades de progreso y desarrollo					
Participo de un proceso de evaluación y revisión de desempeño					
Tengo facilidad para hacer comentarios sobre los problemas que afecten mi trabajo					
Mi horario de entrada y salida está bien establecido					
Cuento con acceso a convenios laborales flexibles (permisos, licencias, vacaciones)					
La relación con mi jefe inmediato es buena					

En mi lugar de trabajo la relación entre compañeros funciona bien					
Tengo acceso a programas de capacitación (externos/internos)					
Recibo comunicación sobre las indicaciones y las políticas de la empresa					
El nombre del laboratorio y su prestigio son gratificantes para mi					
En mi lugar de trabajo estoy motivado y desarrollo con gusto mi cargo					
Siento que mi jefe inmediato valora mi trabajo					
En mi lugar de trabajo hay competencia entre los compañeros					
Estoy en un lugar de trabajo que promueve mi máximo potencial					
Estoy en un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato					

No. 3

MATRIZ FODA, MEFI Y MEFE

Objetivo.

- Elaborar la matriz FODA para analizar e identificar tanto factores externos como internos en la organización.
- Aplicar la matriz de evaluación de factores internos MEFI para identificar las fortalezas y debilidades del laboratorio Hormonal.
- Aplicar la matriz de evaluación de factores externos MEFE para analizar las oportunidades o amenazas fuera del laboratorio.

Instrucciones. A través de la observación directa, las fuentes de información primaria y la información recogida de la entrevista y la encuesta, las investigadoras elaborarán cada una de las tres matrices FODA, MEFI Y MEFE

Matriz FODA

Análisis de Matriz FODA / DAFO / SWOT		Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	
		Fortalezas	Debilidades
Auditoria Externa	Oportunidades	1-Estrategias FO	2-Estrategias DO
	Amenazas	3-Estrategias FA	4-Estrategias DA

Matriz MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Nombre de marca reconocido			0
2.	Mayor variedad de productos (amplio portafolio)			0
3.	Costos operativos más bajos			0
4.	Empleados fidelizados y comprometidos			0
5.	Talento administrativo superior			0
5.				
1.	Recursos financieros limitados			0
2.	Bajo nivel de internacionalización			0
3.	Falta de conocimiento en mercados internacionales			0
4.	Falta de oficina en países de la región			0
5.	tecnologías			0
Total		0%		0

Matriz MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Rápido crecimiento de la demanda			0
2.	Apertura de mercados regionales (Latinoamerica)			0
3.	Altos niveles de conectividad			0
4.	Cambios sociales (millennials)			0
5.	Nuevas tecnologías de telecomunicación			0
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Entrada de competidores globales			0
2.	Mayor regulación gubernamental			0
3.	Barreras para el comercio exterior			0
4.	Recesión económica			0
5.	Reducción de la confianza en el consumidor			0
Total		0%		0