

INFORME FINAL SOBRE EL
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

INFORME FINAL SOBRE EL
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	8
2. Introducción	9
3. Capítulo 1: Caracterización del laboratorio Hormonal	11
3.1. Origen y generalidades.....	11
3.2. Misión	12
3.3. Visión	13
3.4. Política empresarial	13
3.5. Valores corporativos	14
3.6. Caracterización de la gestión humana	16
3.6.1. Manual de procedimiento del talento humano	18
3.6.1.1. Incorporación del personal	19
3.6.1.2. Selección del personal	19
3.6.1.3. Inducción	23
3.6.1.4. Contratación	24
3.6.1.5. Período de prueba	25
3.6.1.6. Aprendizaje y crecimiento	26
3.6.1.7. Desempeño del personal	27
3.6.1.8. Satisfacción del personal	27
3.6.1.9. Indicadores de productividad	28
4. Capítulo 2: Fase de análisis e interpretación de resultados	29
4.1. Resultados de la encuesta de satisfacción del personal	29

4.2. Identificación DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) del laboratorio Hormonal	57
4.2.1. Resultados Matriz MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)	59
4.2.2. Resultados Matriz MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)	61
4.2.3. Resultados Matriz DOFA	63
5. RECOMENDACIONES	70
6. CONCLUSIONES	72
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Generalidades del Laboratorio Hormonal de Nariño	12
Tabla 2. Matriz de funciones esenciales Gerencia	21
Tabla 3. Matriz de funciones esenciales Secretaria Administrativa y Facturador	21
Tabla 4. Matriz de funciones esenciales Bacteriólogo	22
Tabla 5. Matriz de funciones esenciales Auxiliar de laboratorio	22
Tabla 6. Matriz de funciones esenciales Servicios Generales	23
Tabla 7. Sentir del empleado en su trabajo	29
Tabla 8. Ambiente de trabajo	31
Tabla 9. Definición del cargo	32
Tabla 10. Condiciones de trabajo seguras	34
Tabla 11. Plan de capacitación	34
Tabla 12. Salario justo	36
Tabla 13. Oportunidades de progreso y desarrollo	37
Tabla 14. Evaluación y revisión de desempeño	38
Tabla 15. Facilidad para comentarios	40
Tabla 16. Horarios	41
Tabla 17. Acceso a convenios laborales	43
Tabla 18. Relación con el jefe	44
Tabla 19. Relación entre compañeros	45
Tabla 20. Programa de capacitación	46
Tabla 21. Indicaciones y políticas de la empresa	48
Tabla 22. Nombre y prestigio del laboratorio	50

Tabla 23. Motivación y desarrollo del cargo	51
Tabla 24. Valoración del trabajo	52
Tabla 25. Competencia entre compañeros	53
Tabla 26. Máximo potencial	55
Tabla 27. Lugar de trabajo sin acoso	56
Tabla 28. Fortalezas y debilidades del entorno interno de Hormonal	59
Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos	60
Tabla 30. Oportunidades y amenazas del entorno externo de Hormonal	61
Tabla 31. Matriz de evaluación de factores externos	62
Tabla 32. Matriz de análisis DOFA	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura piramidal laboratorio Hormonal de Nariño	16
Figura 2. Sentir del empleado en su trabajo	30
Figura 3. Ambiente de trabajo	31
Figura 4. Definición del cargo	32
Figura 5. Condiciones de trabajo seguras	33
Figura 6. Plan de capacitación	35
Figura 7. Salario justo	36
Figura 8. Oportunidades de progreso y desarrollo	37
Figura 9. Evaluación y revisión de desempeño	39
Figura 10. Facilidad para comentarios	40
Figura 11. Horarios	42
Figura 12. Acceso a convenios laborales	43
Figura 13. Relación con el jefe	44
Figura 14. Relación entre compañeros	46
Figura 15. Programa de capacitación	47
Figura 16. Indicaciones y políticas de la empresa	49
Figura 17. Nombre y prestigio del laboratorio	50
Figura 18. Motivación y desarrollo del cargo	51
Figura 19. Valoración del trabajo	52
Figura 20. Competencia entre compañeros	54
Figura 21. Máximo potencial	55
Figura 22. Lugar de trabajo sin acoso	56

1. RESUMEN

Este documento presenta un informe en el que se esboza el desarrollo del trabajo aplicado en el Laboratorio Hormonal de Nariño, una descripción amplia que permite diagnosticar el estado actual del área de talento humano de la institución.

El talento humano es el principal activo de toda organización, por ello se caracterizó el proceso mediante el cual se gestiona y desarrolla el personal que integra el laboratorio determinando los factores internos y factores externos que contribuyen o afectan las condiciones de la empresa. La identificación de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades facilitó la elaboración de estrategias que minimizan los riesgos y potencializan las condiciones positivas del laboratorio para contribuir al fortalecimiento de los procesos humanos que se desarrollan en Hormonal.

Fortalecer la gestión y el desarrollo del talento humano en el laboratorio implica desarrollar al máximo el potencial de todo el personal, administrar el recurso humano en forma integral, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuo.

2. INTRODUCCIÓN

La prestación del servicio en pruebas de laboratorio clínico que ha brindado el laboratorio Hormonal de Nariño durante los últimos catorce años en la ciudad de Pasto, se ha caracterizado por altos estándares de calidad debido a varios elementos que la integra como son, la utilización de equipos tecnológicos de alta gama, la entrega de resultados confiables y seguros y la cobertura local a usuarios menos privilegiados a través de procesos articulados con otras instituciones. No obstante, el talento humano con el que se promueve la productividad y se optimizan los resultados estratégicos del laboratorio, ha necesitado fortalecerse y gestionarse de tal manera que se perciba y asuma como el aliado decisivo del nivel gerencial cuyo propósito está aunado a lograr resultados integrales para Hormonal.

En este sentido, fue necesario desarrollar mediante la aplicación de herramientas técnicas para la recolección de información, un diagnóstico situacional del laboratorio para fortalecer el área de talento humano que desarrolla algunas funciones operativas, necesarias en el reconocimiento de los cargos diseñados, pero que se encuentra aislado de procesos estratégicos que potencialicen al empleado y que permita evidenciar los aportes del individuo a los objetivos organizacionales mediante su desarrollo personal y profesional.

El diagnóstico inicia con el primer capítulo que da cuenta de la caracterización del laboratorio Hormonal de Nariño, a través de la descripción de condiciones y situaciones en torno a la estructura, sistema, política estratégica, y con la caracterización de la gestión del talento humano que describe los procedimientos que internamente se desarrollan con el personal adscrito al laboratorio.

El segundo capítulo señala el análisis e interpretación de resultados de la encuesta de satisfacción del personal, así como también, mediante la evaluación de matrices se evidenciaron situaciones que debilitan y factores externos que ponen en riesgo el desarrollo misional del laboratorio, además, fueron identificados los elementos positivos con que cuenta el laboratorio para el desarrollo de su estrategia y de sus posibilidades para hacer frente a los factores que la debilitan. Todos estos factores externos e internos identificados del macro entorno y micro entorno del laboratorio guardan estrecha relación con procesos de gestión del talento humano.

Toda esta información recabada y analizada permitió proponer estrategias o medidas de fortalecimiento que se inclinen a fortalecer los procesos determinantes en la gestión y desarrollo del talento humano junto a los objetivos del laboratorio Hormonal.

3. CAPITULO 1: CARACTERIZACIÓN DEL LABORATORIO HORMONAL

3.1. Origen y generalidades


En el año 2005 por iniciativa de un profesional en endocrinología y una bacterióloga se inicia legalmente el funcionamiento del Laboratorio Cometa con la contratación de una auxiliar. Para el año 2010 la razón social se modifica como Laboratorio Hormonal de Nariño, contando además con cuatro empleados. Hasta la fecha, el laboratorio se ha constituido como una sólida empresa prestadora de servicios de salud, con un talento humano de ocho personas, apoyado en recursos tecnológicos, científicos, investigativos y físicos, para la toma de muestras clínicas.

El Laboratorio Hormonal de Nariño, cuenta con la certificación ante INVIMA en Buenas Prácticas Clínicas, lo que le permitido ampliar su cobertura con usuarios del Instituto Cancerológico de Nariño.

La sede principal se encuentra ubicada en la Carrera 36 # 19 - 94 en el Barrio Palermo de la ciudad de San Juan de Pasto. Cuenta con un espacio estructuralmente adecuado, equipos de alta tecnología y personal profesional idóneo para desarrollar las distintas pruebas clínicas. El espacio físico consta de una sala de espera, un área para la recepción de nuestros usuarios, un espacio para la toma de muestras y el área de trabajo para la realización de pruebas.

La tabla 1 muestra el modelo que representa al laboratorio según sus generalidades:

Tabla 1. Generalidades del Laboratorio Hormonal de Nariño

Nombre de la empresa	Laboratorio Hormonal de Nariño 
Razón social	Empresa privada dedicada a la prestación de servicios de diagnóstico de primer, segundo y tercer nivel de complejidad, análisis integral en pruebas de laboratorio clínico e investigación clínica, garantizando la satisfacción del usuario mediante una atención personalizada, humanizada, segura y oportuna.
Principales servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hematología y Coagulación ▪ Química clínica e inmunología. ▪ Uroanálisis y Parasitología. ▪ Pruebas hormonales e infecciosas.
Número de empleados	Ocho (8) personas:
Población objeto	Constituida por vinculados y afiliados al régimen subsidiado y contributivo del sistema de salud; por usuarios de entidades privadas y públicas y demás usuarios particulares.

3.2. Misión

El Laboratorio Hormonal de Nariño tiene como misión prestar servicios integrales en pruebas de laboratorio clínico con criterio de calidad humana y tecnológico, con un equipo

profesional respaldado con la más alta tecnología, que busca satisfacer las necesidades de los usuarios en servicios de laboratorio de mediana y alta complejidad, a través de una atención personalizada, con análisis confiables y oportunos, La certificación ante INVIMA, para procesos de laboratorio en Investigación Clínica les permite posicionarse en el Departamento de Nariño como uno de los pioneros en procesos de investigación lo que contribuye al avance y beneficios en salud para la población.

3.3. Visión

El Laboratorio Hormonal de Nariño, se proyecta como una empresa líder, aspirando a ser reconocida como uno de los mejores y más completos centros de análisis, investigación y diagnóstico especializado a nivel hormonal y metabólico de la región nariñense. Con su continua adquisición de moderna tecnología y nuevas metodologías, desea ofrecer a su equipo médico un excelente y oportuno apoyo en la detección de tradicionales y nuevas patologías que afectan a la población.

3.4. Política empresarial

El laboratorio Hormonal se rige según las normas y disposiciones legales vigentes en materia de salud. Por tanto, ha establecido como objetivo general de su política de atención y servicio: “Trabajar con productos de alta calidad para lograr analizar las muestras con el tratamiento adecuado según las necesidades de los usuarios con el fin de garantizar la confiabilidad y oportunidad en los resultados”.

Para el cumplimiento de este objetivo macro, el laboratorio tiene como producto cumplir con las siguientes acciones estratégicas:

- Garantizar al usuario calidad en atención personalizada, humanización del servicio y respuesta oportuna, integral y continua a su solicitud.
- Garantizar un amplio menú de pruebas y asesoría especializada, cuentan con el apoyo estratégico de los mejores laboratorios de referencia en el país (Laboratorios Ángel y Laboratorio Andrade Narváez – COLCAN) en la ciudad de Bogotá.
- Propiciar un ambiente agradable que permita desarrollar las capacidades y destrezas de los trabajadores con el fin de mejorar el clima organizacional.
- Capacitar al personal en sus diferentes actividades para dar lugar al mejoramiento continuo de la empresa.
- Trabajar de la mano con instituciones clínicas en procesos de investigación clínica, buscando siempre el apoyo interinstitucional, para contribuir al bienestar de los usuarios.

3.5. Valores corporativos

Para representar su cultura organizacional, el laboratorio Hormonal tiene diseñado el esquema de los siguientes valores, que describen sus características competitivas, condiciones de trabajo y expectativas con sus proveedores y usuarios.

- **Cumplimiento:** Realizan las funciones con dignidad y responsabilidad a fin de atender y resolver de manera oportuna las necesidades y expectativas de los clientes,

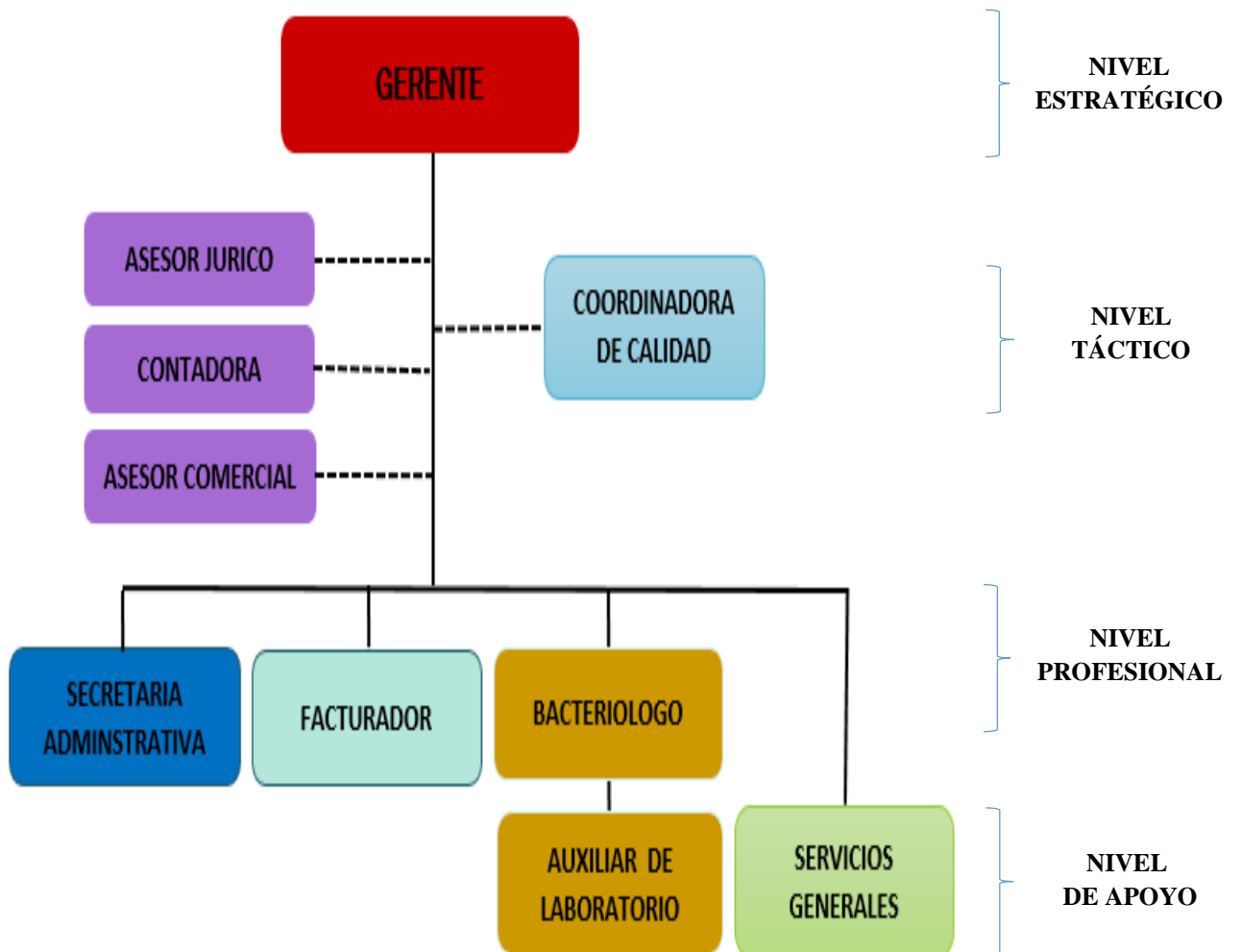
conforme a la normatividad vigente para el sector salud y/o normas que la modifiquen.

- **Compromiso:** llevan a cabo lo prometido o pactado, logrando un buen desempeño y obteniendo la credibilidad de los usuarios.
- **Responsabilidad:** administran con eficiencia y eficacia el tiempo, los recursos y las acciones definidas por la institución, para así lograr su sostenibilidad en el tiempo.
- **Tolerancia:** Saben comprender, respetar y valorar las ideas y creencias de los clientes y de sus compañeros.
- **Respeto:** Escuchan, entienden y valoran a los usuarios, colaboradores, accionistas, proveedores, gobierno y comunidad en general.
- **Actitud de servicio:** Actúan permanentemente con excelente desempeño hacia los clientes para ofrecer servicios con oportunidad, amabilidad, seguridad, y eficiencia.
- **Mejoramiento continuo:** Trabajan constantemente en el afianzamiento y mejora de sus acciones para lograr ser competitivos y productivos.
- **Disciplina:** fomentan la puntualidad, seguir un plan trazado a conciencia, la puesta en marcha de objetivos y la lucha hasta alcanzarlos, separar las cosas personales de los del Laboratorio, y en general, tener la convicción de terminar y no dejar a medias las cosas que sean importantes para la propia formación de un proyecto exitoso.
- **Disponibilidad al cambio:** tienen por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que el camino tome un nuevo rumbo; habrá que estar con la disponibilidad y la capacidad de entender que las cosas no siempre salen como se previeron.

3.6. Caracterización de la gestión humana

La estructura humana del laboratorio Hormonal de Nariño está comprendida por cuatro niveles organizacionales que integran los diez (10) cargos constituidos. En este caso, los niveles y cargos asignados se encuentran distribuidos así:

Figura 1. Estructura piramidal laboratorio Hormonal de Nariño



El sistema de planeación y gestión en la organización, lleva a tomar las decisiones para conseguir el futuro que se quiere, para ello se debe tener en cuenta las condiciones actuales, los factores externos e internos que pueden influir directamente para alcanzar las metas establecidas y por tanto es necesario contemplar los niveles estratégico, táctico, profesional y de apoyo.

La estructura organizativa del laboratorio Hormonal contempla estos cuatro niveles. El nivel estratégico es conducido por la gerencia, quien se ha encargado de establecer el marco de referencia general, pero no detallado, para el funcionamiento del laboratorio. Es quien ha establecido los objetivos de la empresa, los recursos que se usan y las políticas para obtener y administrar dichos recursos.

Quienes integran el nivel táctico coadyuvan en la planeación de los productos y servicios específicos que ofrece el laboratorio con tiempos y plazos determinados.

El talento humano que se encuentra en el nivel profesional, cumple con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Este equipo sigue procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte del nivel gerencial.

Por su parte, quienes conforman el nivel de apoyo, participan en la operacionalización de la estrategia organizacional y están sujetos al nivel gerencial y profesional según sea el caso.

3.6.1. Manual de procedimiento del talento humano

El manual tiene como objetivo establecer las directrices para las actividades inherentes a la administración del personal, desde su selección e ingreso hasta la desvinculación de la organización, con el fin de garantizar un excelente desempeño laboral. Este procedimiento regula las actividades de incorporación, selección, inducción, contratación, periodo de prueba, aprendizaje y crecimiento, hasta la posterior desvinculación del talento humano del laboratorio Hormonal de Nariño. Estos procesos se aplican para todos los cargos de la organización que se contraten de nómina, pero no para el personal contratado por evento o servicios prestados.

A continuación, se describirá la ruta y el procedimiento que la gerente del laboratorio ha establecido para efectuar procesos relacionados con el talento humano que integra el laboratorio de acuerdo a sus propias responsabilidades tales como:

- Establecer las necesidades de personal en la organización.
- Analizar la hoja de vida con el perfil del cargo.
- Realizar la entrevista.
- Seleccionar el personal.
- Designar la persona encargada de la inducción del nuevo personal.
- Realizar la evaluación de desempeño del personal.
- Identificar los requerimientos de capacitación del recurso humano.

- Realizar la evaluación del período probatorio, según corresponda, e indicar las acciones correspondientes.
- Aprobar la nómina y su pago, con el fin de garantizar equidad para todos los trabajadores.
- Decidir la forma de administración de los aumentos con asesoría del contador.

3.6.1.1. Incorporación del personal

La incorporación del personal al laboratorio se realiza partiendo de la identificación de las necesidades de este, es decir de la identificación de vacantes. Toda acción de inicio para la ocupación del cargo vacante es autorizada por la Gerente.

3.6.1.2. Selección del personal

El perfil del cargo es la herramienta de apoyo y complemento con la cual se inicia este proceso, bien sea para un cargo nuevo aprobado por el Gerente o para cubrir cargos de plazas vacantes. Todo vacante es ocupado con el aspirante que más se acerque al cumplimiento de los requisitos establecidos en el perfil del cargo correspondiente y se toman las acciones de formación, entrenamiento o capacitación requeridas. Una vez reclutadas las hojas de vida de los candidatos, se realiza el estudio verificando el cumplimiento de los requisitos del perfil del cargo, y se hace la selección de uno o más de ellos. Para el proceso de selección la gerente evaluará 3 aspectos fundamentales de las competencias del ser humano con el el valor estratégico del cargo para el laboratorio:

- El Saber (conocimientos técnicos y de gestión)

- El Saber Hacer (habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje)
- y El Ser (aptitudes personales, comportamientos, personalidad, valores)

Con respecto a esta valoración se tomará la decisión de contratación de la persona. Los candidatos que hayan pasado el cumplimiento del perfil del cargo, son entrevistados por la Gerente.

Con base en los resultados del estudio de la hoja de vida con el perfil del cargo y la entrevista, el Gerente selecciona un candidato para que continúe el proceso, al cual se aplica la evaluación de competencias, con el fin de determinar su cumplimiento con el perfil y la necesidad de capacitación inicial.

La Secretaria Administrativa informa a los aspirantes al cargo, la decisión del Gerente de la ocupación de la vacante; y el aspirante seleccionado es citado para realizarle la inducción; mientras que a los aspirantes no seleccionados se les comunica las fechas en que pueden acercarse a retirar las hojas de vida.

Las siguientes matrices que describen las funciones esenciales de cada cargo, fueron elaboradas por las investigadoras para integrar a las funciones ya definidas, la misión del puesto de cada empleado y las habilidades de cada uno de ellos requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del laboratorio.

Tabla 2. Matriz de funciones esenciales Gerencia

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES				
Unidad :	Gerencial			
Denominación:	Gerencia General			
Nombre del puesto:	Gerente			
Jerarquía Jerárquica Lineal:	NA			
Jerarquía Funcional:				
Puestos que supervisa:	Bacterióloga, Auxiliar de Laboratorio, Secretaria Administrativa, Asistente Administrativo, Coordinador de Calidad y Servicios Generales			
Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Representar al Laboratorio Clínico Hormolab ante toda clase de autoridades y personas de derecho público o privado, con todas las facultades, aún aquellas que requieran autorización especial, que corresponden a los apoderados generales para pleitos y cobranzas, actos de administración y de riguroso dominio. Así mismo, otorgar, sustituir y revocar poderes generales y especiales, con todas las facultades, aun las que requieran cláusula especial	Planificar los objetivos generales a corto y largo plazo, organizar la estructura empresarial, coordinar estrategias que permitan optimizar los recursos de la organización que garanticen el cumplimiento de las metas bajo el objeto social y políticas de la misma.	Liderar y conducir la gestión administrativa de la empresa, en forma eficiente y eficaz, con calidad técnica, pertinencia y calidez para los clientes propendiendo a tener una organización de excelencia, financieramente equilibrada, con procesos clínicos administrativos modernos y competentes.	Etica Orientación al cliente Orientación a resultados Compromiso Iniciativa Colaboración Capacidad de entender a los demás Trabajo en equipo
2	Las que correspondan como Representante Legal de la empresa y las que le señalen los estatutos y el Reglamento interno.			
3	Formular y presentar a los socios para su estudio, modificación y aprobación proyectos de Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos de Laboratorio Clínico Hormolab.			
4	Planear, dirigir y controlar el funcionamiento del Laboratorio Clínico			

Tabla 3. Matriz de funciones esenciales Secretaria Administrativa y Facturador

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES				
Unidad :	Administrativo			
Denominación:	Administración			
Nombre del puesto:	Secretaria Administrativa y Facturador			
Jerarquía Jerárquica Lineal:	Gerente			
Jerarquía Funcional:	Gerente			
Puestos que supervisa:	NA			
Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Brindar a los usuarios una óptima atención, caracterizada por amabilidad, respeto, diligencia, oportunidad de servicio, claridad en la información, correcto manejo del efectivo y documentación, estricto orden para evitar confusiones, excelente presentación personal, pacientes en el programa XLAB con su respectivo número, el cual servirá de referencia para la marcación de las muestras.	Brindar una atención personalizada, con análisis confiables y oportunos para responder integralmente a las necesidades de los usuarios en servicios de laboratorio clínico.	Realizar labores de apoyo, tanto en el ámbito administrativo y asistencial, según sea pertinente.	Relaciones Publicas Colaboracion Calidad del Trabajo Nivel de Compromiso Comunicación Orientacion al Cliente Autocontrol
2	Entregar los resultados a usuarios de manera correcta verificando que se encuentren completos según la orden de ingreso al sistema y que correspondan al paciente.			
3	Descargar los resultados de los diferentes Laboratorios de Referencia, desde la pagina web de la institución y por correo electrónico.			
4	Deberá elaborar las cuentas de cobro y conciliación de cuentas, de acuerdo a la fecha de entrega de cuentas a cada entidad.			

Tabla 4. Matriz de funciones esenciales Bacteriólogo

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES				
	Unidad :	Laboratorio		
	Denominación:			
	Nombre del puesto:	Bacteriologa		
	Jerarquía Lineal:	NA		
	Jerarquía Funcional:	Gerencia		
	Puestos que supervisa:	Auxiliar de Laboratorio y Secretaria Administrativa		
Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Realizar e interpretar análisis que permitan orientar el diagnóstico y control de las diversas patologías. Confirmar los resultados cuando considere necesario.	Promover y ejecutar los controles de calidad y procedimientos adecuados del laboratorio clínico como apoyo diagnóstico con calidad e integridad humana.	Realizar y verificar todas las pruebas del laboratorio dentro de los parametros establecidos en el código de ética de la organización y los lineamientos del sistema de gestión de calidad	Colaboración Calidad del Trabajo Nivel de Compromiso Comunicación Orientación al Cliente Autocontrol Creatividad e Innovación Relaciones
2	Enviar resultados de laboratorio de manera sistematizada a los diferentes clientes del laboratorio.			
3	Analizar diariamente el control de calidad interno y realizar cuando sea necesario acciones correctivas, preventivas y de mejora por cada área.			
4	Hacer diariamente la trazabilidad y validación de resultados de los usuarios a través de la consulta del valor histórico en el sistema XLab.			

Tabla 5. Matriz de funciones esenciales Auxiliar de laboratorio

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES				
	Unidad :	Operativa		
	Denominación:	Asistencial		
	Nombre del puesto:	Auxiliar de Laboratorio		
	Jerarquía Lineal:	Bacteriologa		
	Jerarquía Funcional:	Bacteriologa		
	Puestos que supervisa:	NA		
Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Realizar toma de muestras.	Realizar actividades de apoyo en la fase preanalítica y analítica de la prueba a estudiar dentro del laboratorio clínico, aplicando los conocimientos adquiridos siendo consecuente con la misión y objetivos planteados por la	Soportar todas las actividades realizadas en los procesos asistenciales inherentes a su capacitación como auxiliar de Laboratorio Clínico y además apoyar la Gestión	Relaciones Públicas Colaboración Calidad del Trabajo Nivel de Compromiso Comunicación Orientación al Cliente Autocontrol
2	Preparar y distribuir las distintas muestras llegadas al laboratorio en las secciones correspondientes.			
3	Cumplir las normas de bioseguridad establecidas por la institución.			
4	Dar instrucciones específicas al usuario sobre la forma como debe recolectar las muestras y las condiciones en que se debe presentar al laboratorio.			

Tabla 6. Matriz de funciones esenciales Servicios Generales

MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES				
Unidad :	Operaciones			
Denominación:	Operaciones			
Nombre del puesto:	Servicios Generales			
Jerarquía Lineal:	Gerencia			
Jerarquía Funcional:	Gerencia			
Puestos que supervisa:	NA			
Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Mantener aseado y desinfectado la totalidad de las instalaciones que le sean asignadas aplicando las normas de higiene establecidas para cada área.	Realizar las labores de aseo y limpieza, brindando a los usuarios y colaboradores lugares de trabajo cómodos y acogedores según la normas vigentes.	Realizar todas las actividades inherentes a su labor como auxiliar de servicios generales.	Sencillez Integridad Iniciativa Colaboración Comunicación Relaciones Interpersonales
2	Mantener provisiones de insumos y materiales para el aseo del laboratorio e informar cuando estos estén por agotarse.			
3	Cumplir puntualmente con el horario de trabajo			

3.6.1.3.Inducción

Todo el personal debe pasar por un periodo de inducción, antes de la contratación, este no será remunerado, y durará entre 15 días y un mes. La inducción se toma como entrenamiento y formación del cargo al cual se aspira. La coordinación de la inducción está a cargo de la Gerente y/o personal que ella designe y se realiza con base en el proceso, donde se contempla la mayor información tanto del componente teórico como operativo del cargo a desempeñar y el cual le brindará la información general sobre las normas, procedimientos y todo lo relacionado con el cargo y la cultura interna de la organización.

El proceso de inducción, se enfoca en los siguientes aspectos:

- La importancia de satisfacer los requerimientos del usuario, y lo reglamentario para garantizar la satisfacción del usuario.
- La importancia y la trascendencia de sus actividades y la manera en que contribuyen al logro de los objetivos.
- La descripción del desempeño de sus labores y el conocimiento de la documentación a su cargo.

3.6.1.4. Contratación

El contrato de trabajo se realiza de forma escrita y el nombramiento es confirmado por un contrato de trabajo que contiene toda la información legal requerida. El contrato de trabajo se realiza en dos ejemplares destinándose uno para cada uno de los interesados; este se realiza en una minuta establecida y contiene, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de la parte contratante; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; el periodo de prueba; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la duración del contrato, las causales de despido y terminación.

Para la contratación, dependiendo de la vinculación que se le realice al personal, el candidato debe presentar los documentos y requisitos necesarios para esta. Al realizar la contratación del personal, a cada trabajador se le organiza un expediente en el cual se almacena la hoja de

vida, los documentos de ingresos a la organización y las novedades que presenten durante su permanencia en la organización, tales como citaciones, permisos, licencias entre otros.

3.6.1.5. Período de prueba

Todo el personal debe pasar por un periodo de prueba antes de su vinculación definitiva con la organización. El periodo de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En caso de no quedar estipulado por escrito, se entiende que esto queda regulado por las normas generales del contrato de trabajo (Art. 77, numeral primero, C.S.T.). Cuando el período de prueba se pacte por un plazo menor al de los límites máximos expresados, la parte contratante puede prorrogarlo, sin que el tiempo total del periodo de prueba pueda exceder dichos límites, dependiendo de las necesidades observadas de desempeño. El período inicial de prueba es estipulado por el Gerente y tendrá por objeto apreciar por parte de la organización, las aptitudes del trabajador y por parte de éste, las conveniencias de las condiciones de trabajo (Art. 76, C.S.T.).

Al cabo de este periodo de prueba, tanto el empleador como el trabajador podrán tomar las decisiones de vinculación definitiva, no aceptación de las condiciones del trabajo u otras relacionadas con este periodo, su prorroga, acciones de formación, entrenamiento o capacitación o de la contratación en general.

La finalización del periodo de prueba se realiza con la aprobación de una evaluación práctica y teórica del desempeño del cargo, si la evaluación no resulta satisfactoria, la organización no estará obligada a mantenerlo en el cargo, ni a reintegrarlo en la posición anterior, pero si podrá darle otra oportunidad para la realización de acciones que lo llevan a mejorar y poder aprobar este periodo de prueba; es decir, el periodo de prueba podrá ser prolongado tomando acciones como formación, entrenamiento o capacitación respectiva.

Las acciones que se desprendan de la evaluación del periodo de prueba, tales como entrenamiento, formación, capacitación, seguimiento, extensión del período de prueba, entre otros, quedaran registradas en un oficio firmado por las partes.

3.6.1.6. Aprendizaje y crecimiento

Hormonal provee capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la organización. El manual reza que estas capacitaciones se van programando a medida que se requiera. El Gerente es quien determina qué personas necesitan capacitación y que capacitaciones se brindan, para la elaboración del plan de capacitación.

El nivel gerencial ha estimado también que cada año se programará una reinducción o reentrenamiento en los procesos, debido a los cambios de mejoramiento realizados y/o a medida que el proceso se actualice o mejore. Asimismo, la determinación de las

competencias que debe cumplir cada miembro de la organización es realizada dependiendo de los niveles de complejidad de cada cargo.

3.6.1.7. Desempeño del personal

El desempeño laboral de los trabajadores es evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre la conducta laboral y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales, este proceso también es desarrollado por la Gerente.

Los resultados de las evaluaciones son tenidos en cuenta para:

- a) Conceder oportunidades laborales o económicas;
- b) Otorgar incentivos;
- c) Planificar capacitación: las evaluaciones deben permitir identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores y buscar alternativas para su aplicación y desarrollo.
- d) Determinar la permanencia en el servicio.

3.6.1.8. Satisfacción del personal

El laboratorio busca asegurar la satisfacción de su talento humano a través de la aplicación de una encuesta de satisfacción, la cual sirve para evaluar el agrado y el bienestar del personal en cada uno de los cargos. En consecuencia, a los resultados de dicha encuesta, la Gerente

realizará un análisis de las oportunidades de mejora con respecto al personal y al ambiente de trabajo.

3.6.1.9.Indicadores de productividad

Los indicadores son el referente para que la gerencia pueda tomar decisiones con respecto a la demanda, la capacidad instalada, la productividad del personal y las medidas de mejoramiento. Los siguientes son los indicadores construidos:

- Procedimientos de laboratorio efectuados por persona.
Número de procedimientos totales / Personal equivalente a tiempo completo
- Procedimientos totales por hora trabajada y/u hora contratada
Número de procedimientos totales / Número de horas trabajadas y/o contratada
- Productividad en laboratorio
Total de exámenes realizados/Total de horas trabajadas
- Productividad por persona
Horas trabajadas/total de pacientes o total de muestras o total de exámenes
- Aprovechamiento del equipo
(Total de horas utilizadas en el equipo/total horas que puede ser utilizado)*100
- Producción personal
Horas Laboradas / Total de exámenes realizados

4. CAPITULO 2: FASE DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta de satisfacción del personal

La encuesta como técnica de recolección de información estuvo constituida por veinte y un (21) ítem que tuvo como propósito identificar el grado de satisfacción del personal empleado en el laboratorio Hormonal; por tanto, sus resultados permitieron comprender las debilidades y fortalezas en torno a diferentes procesos y dinámicas organizacionales que se desarrollan en el laboratorio.

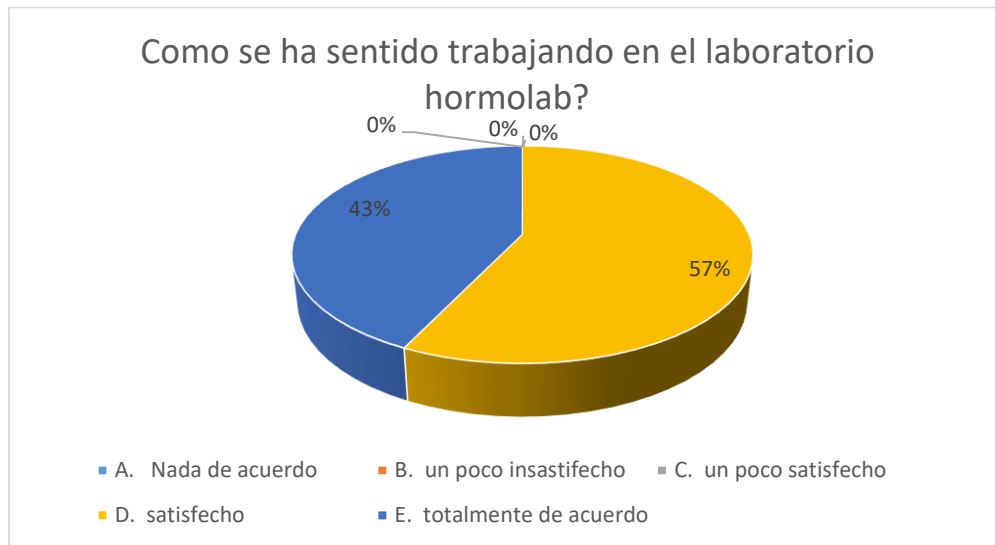
El instrumento se aplicó solo a personal de planta, siete personas, quienes de manera individual contestaron según su grado de satisfacción o insatisfacción dado el caso. A continuación, se presentan los resultados porcentuales con su respectivo análisis e interpretación:

1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en el laboratorio Hormonal?

Tabla 7. Sentir del empleado en su trabajo

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	4	57%
E. totalmente de acuerdo	3	43%
		100%

Figura 2. Sentir del empleado en su trabajo



El 100% de los empleados se muestran satisfechos con hacer parte del laboratorio Hormonal y se sienten a gusto en el sitio de trabajo. Robbins (1998), define la satisfacción como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, es decir quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste, quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

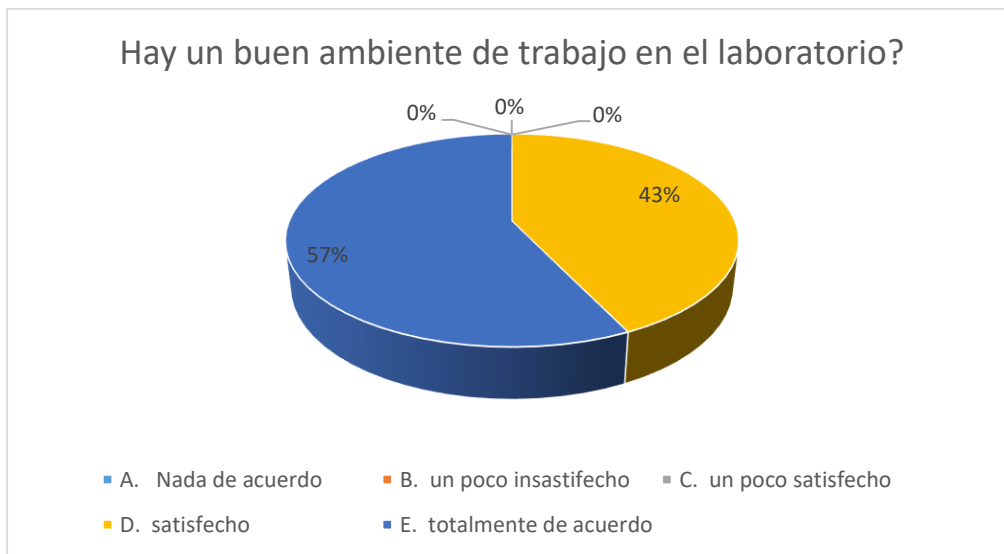
En el laboratorio, los empleados reflejan actitudes positivas para el desarrollo de su cargo, se muestran eficientes en el cumplimiento de la misión empresarial, se sienten útiles e importantes para la organización; esta satisfacción además los motiva a conseguir resultados satisfactorios para el reconocimiento del laboratorio y para mejorar la productividad. Perciben que el laboratorio genera algunos escenarios de desarrollo profesional que le motiva a mayores aprendizajes.

2. ¿Hay un buen ambiente de trabajo en el laboratorio?

Tabla 8. Ambiente de trabajo

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	3	43%
E. totalmente de acuerdo	4	57%
		100%

Figura 3. Ambiente de trabajo



El 57% de los empleados se encuentran totalmente de acuerdo en asegurar que hay un buen ambiente de trabajo en el laboratorio Hormonal, otro 43% también están satisfechos.

El ambiente de trabajo está asociado al clima organizacional, a los procesos culturales que se construyen en el marco de las relaciones interpersonales. Brunet (1987), define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como

la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

El ambiente de trabajo en el laboratorio se muestra adecuado e influyente en el bienestar físico y mental de sus empleados, e indica que genera condiciones para que sus empleados no vean su trabajo como una razón obligatoria y/o estresante, sino que lo vean como algo entretenido, enriquecedor y retador.

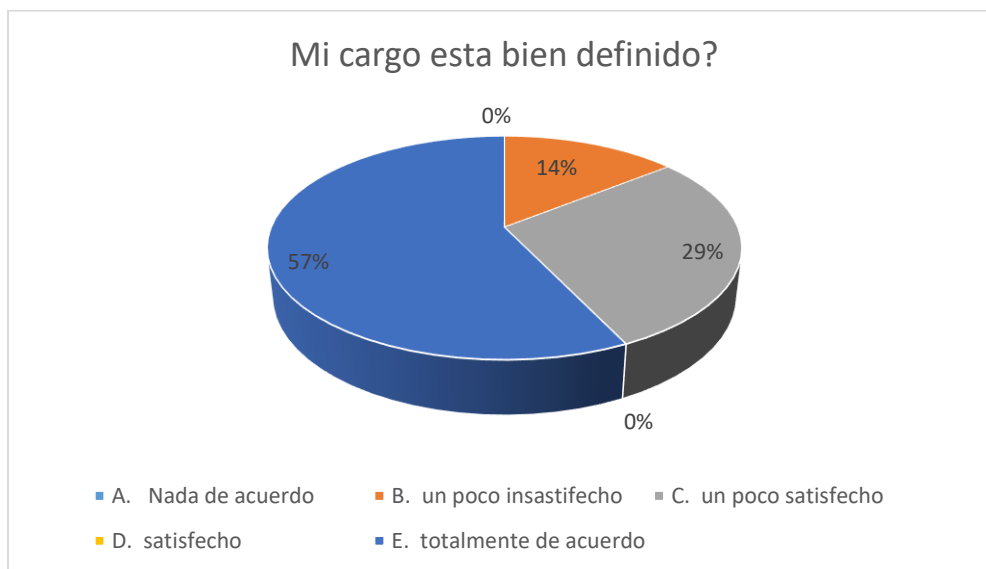
El ambiente en el laboratorio ha contribuido a la motivación de los empleados, por aprender nuevas cosas, por el deseo de asumir nuevos retos en el trabajo, y por mantener lealtad y fidelización del cliente. Cuentan con sanos canales de comunicación entre empleados, pero ha sido necesario reforzar la atención a sus necesidades personales y profesionales, incorporarlos en escenarios continuos de formación y acciones/incentivos motivacionales.

3. ¿Mi cargo está bien definido?

Tabla 9. Definición del cargo

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	1	14%
C. un poco satisfecho	2	29%
D. satisfecho	0	0%
E. totalmente de acuerdo	4	57%
		100%

Figura 4. Definición del cargo



El 14% de los empleados del laboratorio Hormonal está insatisfecho en cuanto a la definición de su cargo, el 29% está un poco satisfecho, y el 57 % de los empleados está satisfecho al considerar que su cargo está bien definido.

Para los empleados que representan el 14 % la insatisfacción está asociada a la inconformidad sobre algunas funciones que debe desempeñar, por cuanto las considera de más y/o a otro nivel profesional. Chiavenato (2000) define el cargo como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Aquellos deberes y responsabilidades brindan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Aunque Hormonal cuenta con un manual de funciones y procedimientos, la insatisfacción ante la definición del cargo puede asociarse también a la probabilidad que este manual, no se

encuentra actualizado o se ha convertido en un documento más, sin ser empleado adecuadamente en el proceso de gestión.

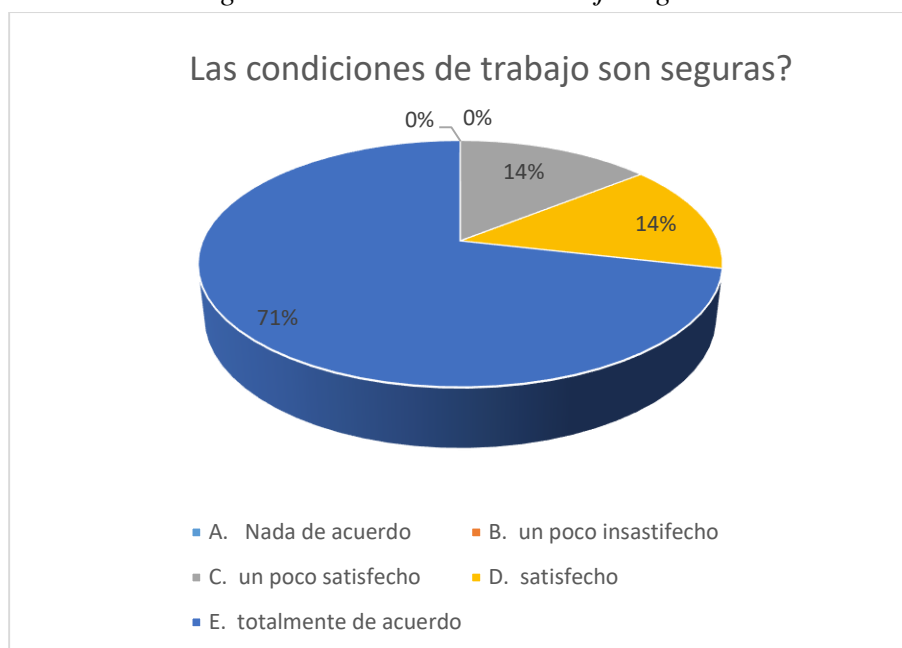
La insuficiente o débil definición del cargo desde el laboratorio, está provocando niveles de sobre carga laboral, por la ausencia de la descripción de habilidades y la misión estratégica para lo cual fue diseñado.

4. ¿Las condiciones de trabajo son seguras?

Tabla 10. Condiciones de trabajo seguras

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	1	14%
D. satisfecho	1	14%
E. totalmente de acuerdo	5	71%
		100%

Figura 5. Condiciones de trabajo seguras



Se evidencia que el 14% de los empleados está un poco satisfecho porque las condiciones en las que están trabajando son seguras, el otro 14% sienten que tienen un nivel de satisfacción por la seguridad que tienen en el laboratorio, y el 71% están totalmente de acuerdo en que cuentan con condiciones óptimas y seguras para trabajar.

En el laboratorio Hormonal, las condiciones de trabajo se encuentran relacionadas con la seguridad e higiene y con la implementación de las políticas de riesgos laborales para los empleados; todo ello garantiza que el laboratorio se constituya como un lugar seguro, saludable, en óptimas condiciones para prevenir accidentes y para el desarrollo satisfactorio del trabajo de cada empleado.

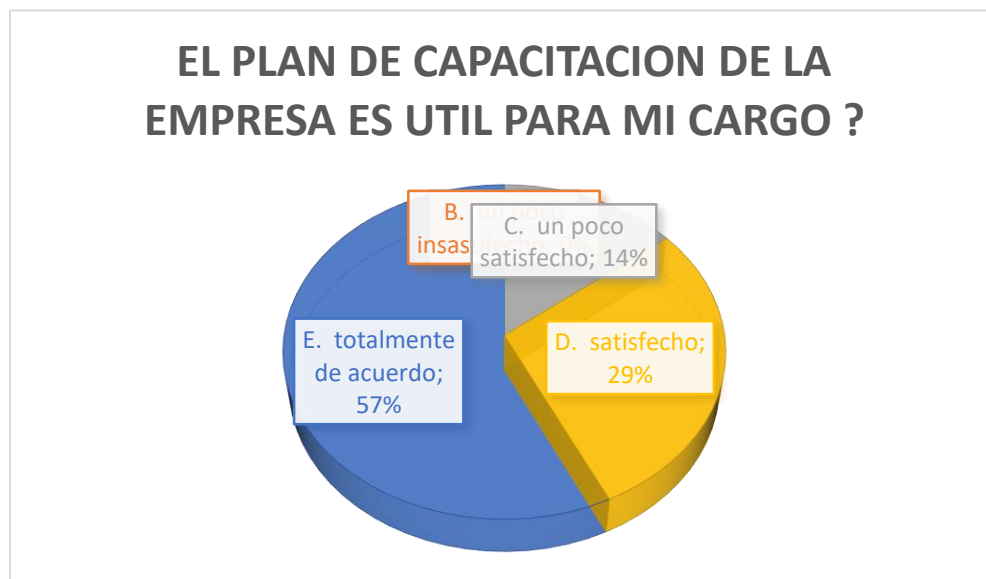
Según Castillo y Villena (1998), las condiciones de trabajo son el conjunto de factores que determinan la conducta del trabajador, estos factores son tanto los objetivos que se le imponen al trabajador para luego evaluarle, como las condiciones que tiene el trabajador para llevar a cabo su tarea. Todo el personal de Hormonal cuenta con el material y equipo requerido, limpieza y seguridad en el área de trabajo, instalaciones sanitarias y suministro de agua potable. También cuentan con otras condiciones de bienestar que están asociadas al nivel de ingreso, jornada laboral, descansos, capacitación para el trabajo, oportunidades de desarrollo profesional (continuidad de estudios) e incentivos (de reconocimiento).

5. ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para mi cargo?

Tabla 11. Plan de capacitación

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	1	14%
D. satisfecho	2	29%
E. totalmente de acuerdo	4	57%
		100%

Figura 6. Plan de capacitación



Se observa que el 14% de los empleados está un poco satisfecho con las capacitaciones recibidas; el 29% está satisfecho, y el 57% está totalmente de acuerdo con el plan de capacitaciones establecido en el laboratorio Hormonal.

Chiavenato (2009) señala que la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de

la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos.

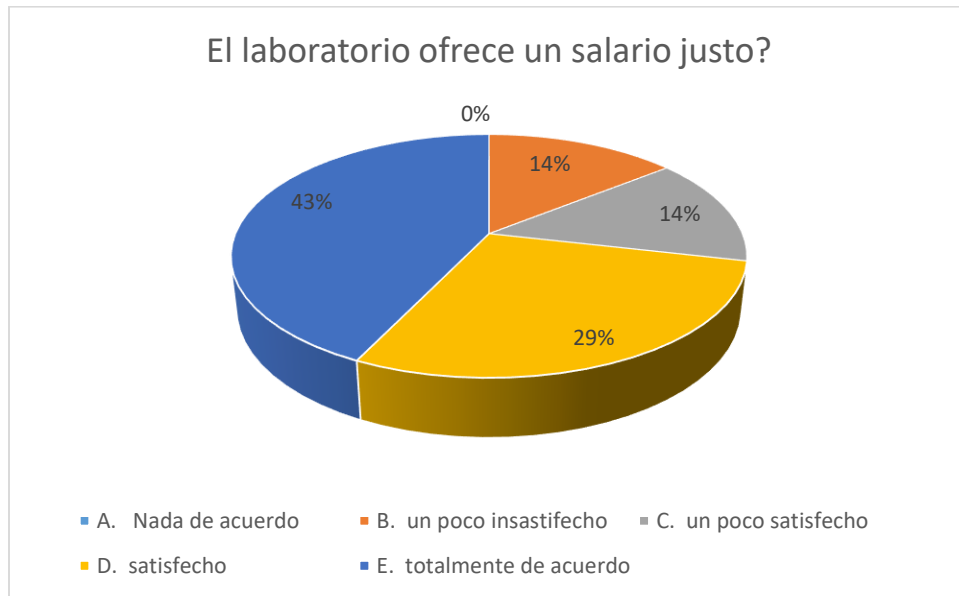
Los resultados en el laboratorio Hormonal indican que, aunque se desarrollan procesos de capacitación según el manual de procedimientos, estos no han sido suficiente para la totalidad del personal que necesita conducirse al cambio y a la actualización en un periodo corto, adicionalmente, este pequeño porcentaje de empleados con poca satisfacción frente al proceso de capacitación se sienten medianamente entrenados en las labores para las que fueron contratados. Es posible que estos empleados tengan hábitos laborales incorrectos que requieran corregirse.

6. ¿El laboratorio ofrece un salario justo?

Tabla 12. Salario justo

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	1	14%
C. un poco satisfecho	1	14%
D. satisfecho	2	29%
E. totalmente de acuerdo	3	43%
		100%

Figura 7. Salario justo



El 14 % de los empleados se sienten un poco insatisfechos frente al salario devengado, otro 14% está un poco satisfecho, entre tanto el 29% y el 43% respectivamente está satisfecho y totalmente de acuerdo con el salario devengado en el laboratorio Hormonal.

Paseo (1986) señala que el salario es elemento esencial de la relación de trabajo por cuanto representa, no sólo en su conceptualización, definición, clasificación e integración, sino en la protección y garantía de su nivel o monto, de su integridad, su intangibilidad, su incredibilidad e inembargabilidad y de sus privilegios.

El salario se constituye un elemento importante en el laboratorio pues resulta ser una condición laboral motivante para el empleado. Sin embargo, los resultados denotan inconformidad respecto al reconocimiento económico poco justo según las funciones

desempeñadas por algunos empleados, lo que hace que se sientan poco a gusto y se probablemente se muestre ineficiente en su cargo e infeliz en su ambiente laboral.

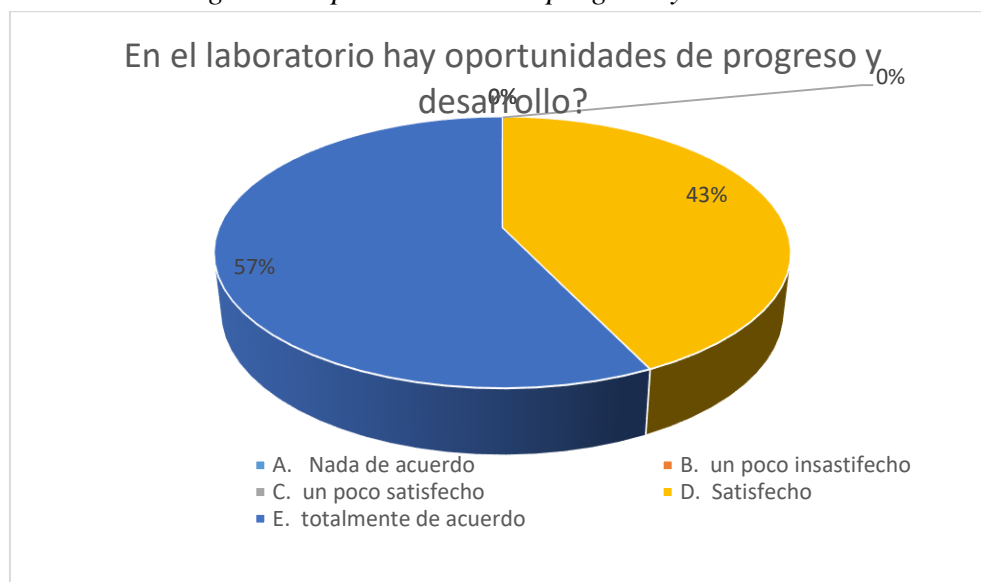
Esta insatisfacción percibida de por lo menos casi el 30% de los empleados, aduce que el laboratorio no tiene mayor conocimiento de las necesidades y expectativas del individuo que labora, para tratar de satisfacerlas, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización.

7. ¿En el laboratorio hay oportunidades de progreso y desarrollo

Tabla 13. Oportunidades de progreso y desarrollo

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. Satisfecho	3	43%
E. totalmente de acuerdo	4	57%
		100%

Figura 8. Oportunidades de progreso y desarrollo



El 43% de los empleados se encuentran satisfechos con las oportunidades de progreso y desarrollo que brinda el laboratorio y el 57% se encuentra totalmente de acuerdo.

Las oportunidades de desarrollo de los empleados del laboratorio Hormonal, están relacionadas con el aprendizaje que de manera profesional ejercen en sus labores, en sus tareas asignadas en la empresa. Se refleja entonces que los empleados cuentan con escenarios para continuar con el desenvolvimiento profesional, con la exploración de habilidades, valores e intereses.

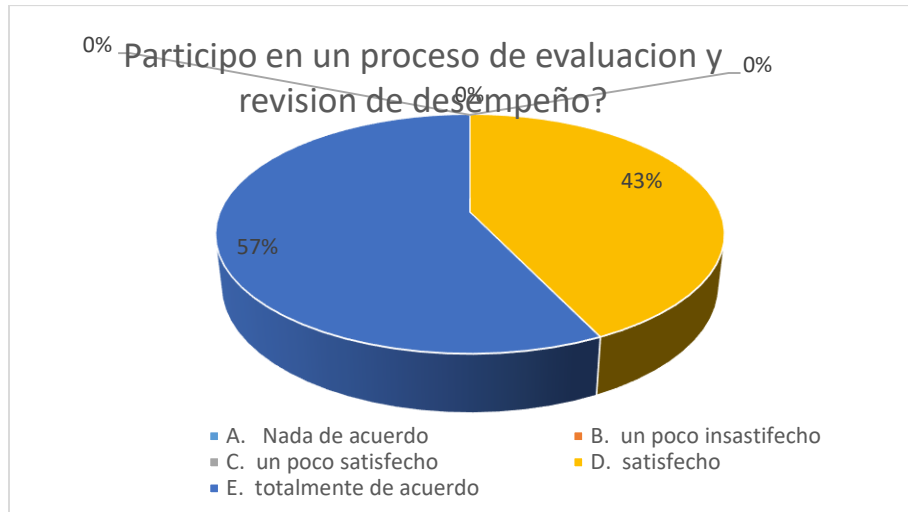
Este debe ser un valor agregado para el laboratorio por cuanto le permite reconocer el esfuerzo que exige la preparación profesional de los empleados, así como también la identificación de quienes tienen talento para desarrollar algunas funciones y la oportunidad de que el empleado descubra sus metas profesionales.

8. ¿Participo en un proceso de evaluación y revisión de desempeño?

Tabla 14. Evaluación y revisión de desempeño

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	3	43%
E. totalmente de acuerdo	4	57%
		100%

Figura 9. Evaluación y revisión de desempeño



El 43% de los empleados se sienten satisfechos respecto a su participación en el proceso de evaluación y revisión de desempeño, como también el 57% de empleados se sienten completamente satisfechos frente a esta participación.

Según Chiavenato (2000) el desempeño refiere a las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

En este caso, el laboratorio Hormonal implementa una evaluación periódica la cual es analizada con cada uno de los empleados para diseñar un plan de mejoramiento en caso de requerirse. Sin embargo, según los empleados, este plan no se ha puesto en marcha por las consideraciones del nivel gerencial, quien no lo ha visto urgente e importante.

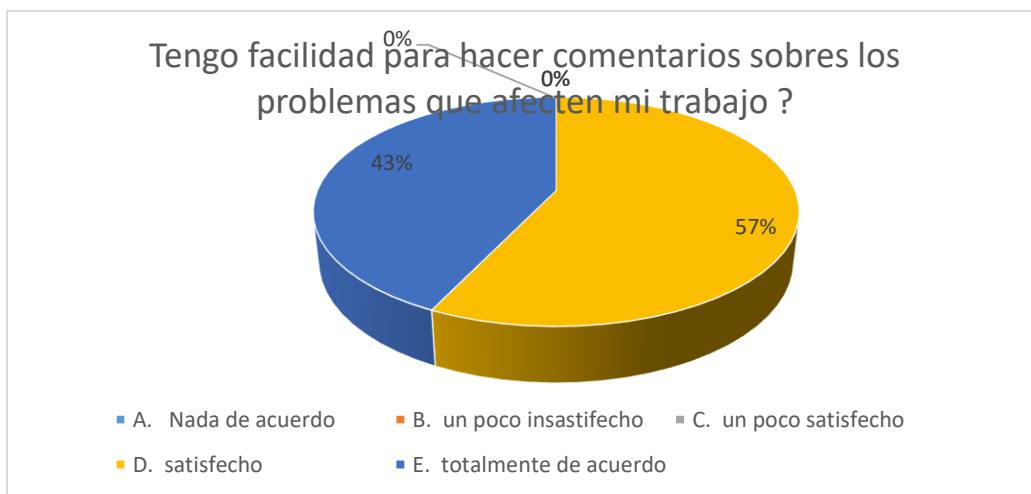
Los empleados tienen claridad en que la evaluación de su desempeño es importante porque permite valorar las actividades que desarrolla conforme a su cargo, el cumplimiento ante los objetivos propuestos y el potencial con que cuenta para el cumplimiento y alcance de los resultados deseados. Sin embargo, no tienen claridad que, a través del proceso de evaluación, ellos agregan valor a la organización, en cuanto a la cantidad y calidad que producen en el servicio entregado a los usuarios.

9. ¿Tengo facilidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectan mi trabajo?

Tabla 15. Facilidad para comentarios

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	4	57%
E. totalmente de acuerdo	3	43%
		100%

Figura 10. Facilidad para comentarios



El 57% de los empleados se siente satisfechos a contar con la facilidad de comentar los problemas que afectan su trabajo en el laboratorio Hormonal, así también lo considera de manera total el otro 43% de los empleados.

Este contexto revela que el laboratorio mantiene niveles de comunicación y entre ellas se resalta la comunicación recíproca, que involucra a ambas partes, ya sea entre el nivel estratégico con el nivel profesional, táctico y de apoyo según la estructura organizacional de Hormonal.

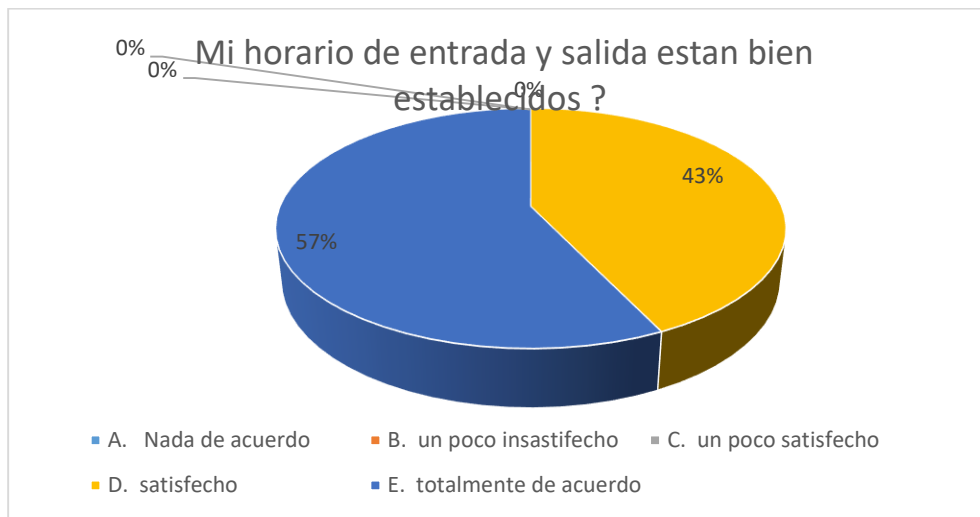
Esta comunicación recíproca que permite que el empleado pueda plantear sus ideas y sentimientos frente a la situación que esté afectando su trabajo, promueve un sano clima organizacional por cuanto hay menor riesgo que el mensaje sea alterado y hay mayor claridad en las opciones resolutorias y correctivas ante la dificultad planteada. El empleado del laboratorio siente confianza en un clima comunicativo y no encuentra limitaciones a la hora de expresar y de encontrar respaldo frente a sus necesidades.

10. ¿Mi horario de entrada y salida están bien establecidos?

Tabla 16. Horarios

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	3	43%
E. totalmente de acuerdo	4	57%
		100%

Figura 11. Horarios



El 43% de los empleados se encuentran satisfechos, así como el 57% totalmente satisfechos con el horario establecido para su ingreso y egreso del laboratorio Hormonal.

Uno de los grandes beneficios de la flexibilidad laboral es que aumenta la productividad laboral, algo realmente increíble ya que resulta complicado conseguir un modelo que reúna eficacia y equidad para ambas partes. Esto se debe a que los trabajadores pueden organizarse mejor para realizar sus tareas, y eso les permite ser más eficaces.

Normalmente en el laboratorio se labora ocho horas diarias de lunes a viernes, con receso de dos horas de descanso al medio día, lo que indica que los empleados consideran justo el tiempo para cumplir con sus funciones, como para el tiempo de receso según la normatividad legal vigente; además el laboratorio no acude a jornadas extensas de trabajo y mantiene un horario flexible cuando de cubrir con actividades de estudio profesional, actividades familiares o personales de los empleados se trata, siempre y cuando sea plenamente

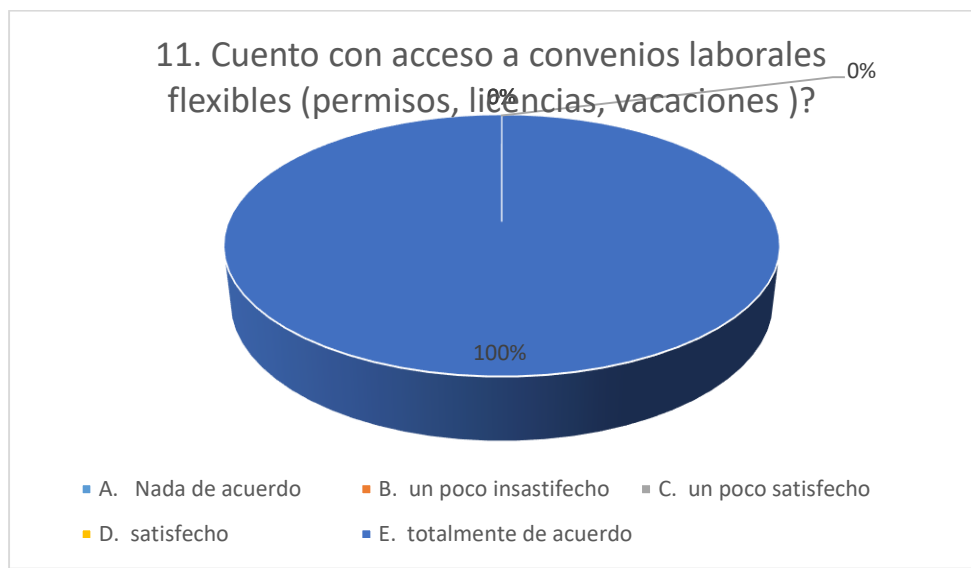
informado y solicitado el permiso con antelación. La flexibilidad de horario permite aumentar la productividad laboral, dado que los empleados pueden organizarse mejor para realizar sus tareas, y eso les permite ser más eficaces.

11. ¿Cuento con acceso a convenios laborales flexibles (permisos, licencias, vacaciones)?

Tabla 17. Acceso a convenios laborales

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	0	0%
E. totalmente de acuerdo	7	100%
		100%

Figura 12. Acceso a convenios laborales



El 100 % de los empleados afirman estar totalmente de acuerdo en que el laboratorio Hormonal les incluya en los diferentes convenios laborales.

Todo el talento humano tiene acceso a permisos para citas médicas personales y familiares; las licencias por enfermedad han sido otorgadas con facilidad y el disfrute de las vacaciones se han tomado según la necesidad de cada empleado.

Esta cobertura a un derecho laboral, le hace sentir a los empleados satisfacción y estar a gusto con el empleador, pues genera condiciones de acceso a la conciliación con la vida laboral, familiar y personal.

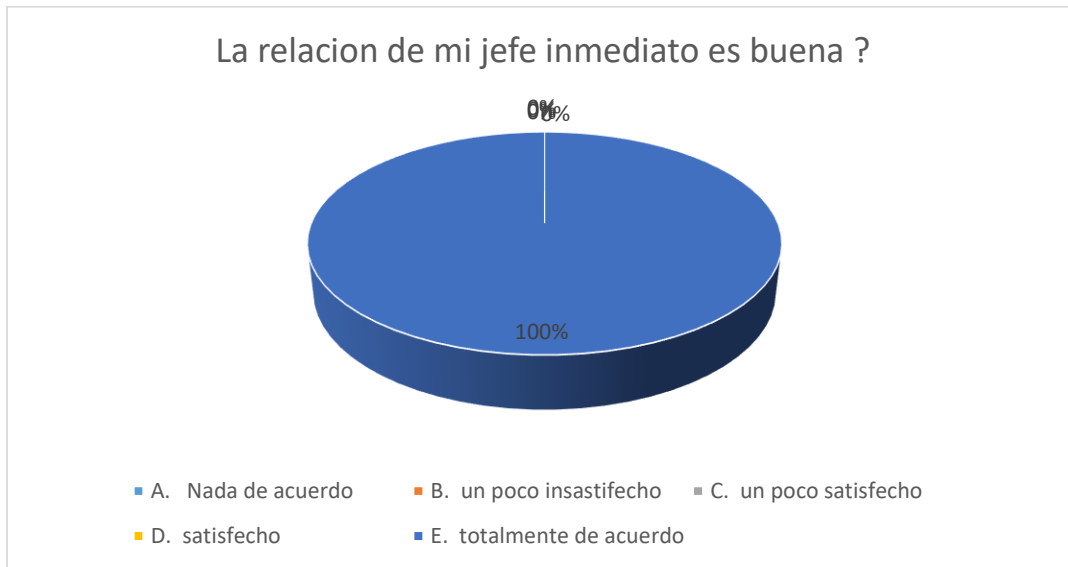
Al tiempo, por contar con el acceso a estos beneficios, los empleados del laboratorio se sienten comprometidos con la empresa al percibir un reconocimiento de la misma a su función laboral y consideran que reciben adicionalmente un beneficio psicológico que les genera mayor interés en contribuir a la productividad y calidad del servicio.

12. ¿La relación de mi jefe inmediato es buena?

Tabla 18. Relación con el jefe

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	0	0%
E. totalmente de acuerdo	7	100%
		100%

Figura 13. Relación con el jefe



La síntesis de esta pregunta se ve reflejada en la gráfica con satisfacción total en un 100 %, donde se evidencia que la relación empleador y empleado es gratificante.

Hormonal es una empresa pequeña y en ella se traduce una interacción permanente entre los empleados en un ambiente de camaradería; de igual manera, la relación con el nivel gerencial es aceptable y se evidencia una clara relación de amistad que ha permitido condiciones agradables de trabajo, de relaciones interpersonales positivas, de comunicación permanente y de motivación grupal.

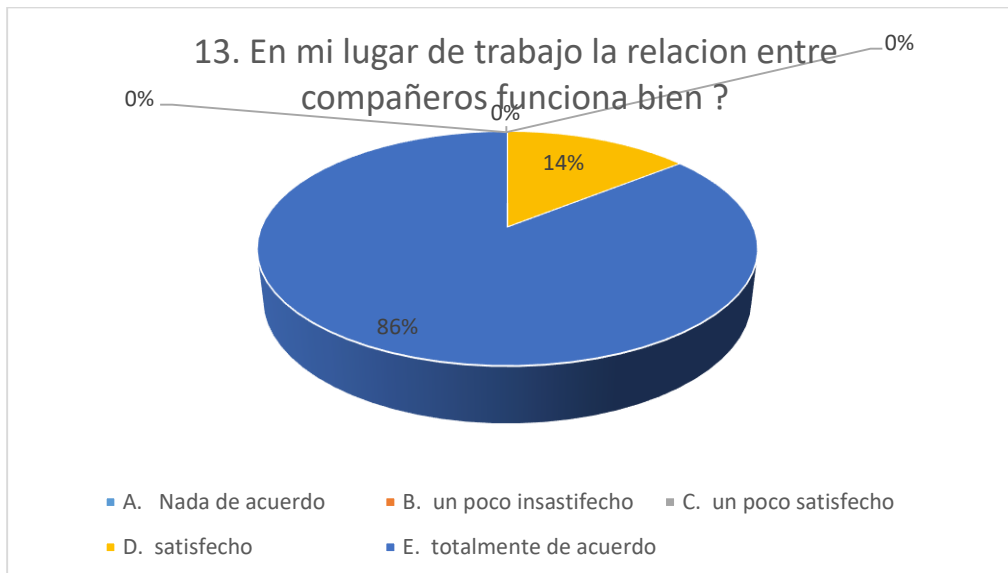
Este escenario fortalece relaciones democráticas y de reconocimiento de los derechos sociales al reconocimiento, a la participación y a la igualdad, como también fomenta una cultura laboral que favorece la expresión de diferentes puntos de vista bajo la premisa del respeto.

13. ¿En mi lugar de trabajo la relación entre compañeros funciona bien?

Tabla 19. Relación entre compañeros

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	1	14%
E. totalmente de acuerdo	6	86%
		100%

Figura 14. Relación entre compañeros



El 14% de empleados considera tener una buena relación con sus compañeros y el 86% está totalmente de acuerdo en la misma consideración.

Para los empleados, en el laboratorio Hormonal, las relaciones con sus pares son seguras, sanas y han contribuido a la sensación de satisfacción lo que contribuye a un buen clima organizacional y a un desarrollo personal adecuado. Por consiguiente, se reafirma con esta

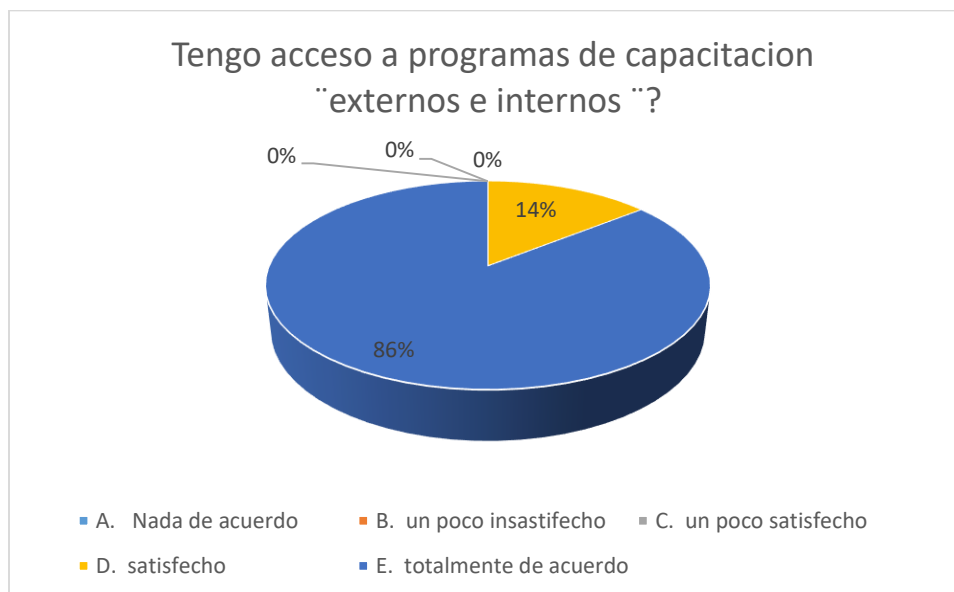
valoración, que la relación entre compañeros del laboratorio, promueve el valor de la confianza que les permite expresar sin temor las ideas, construir relaciones de colaboración y afianzar un sistema de comunicación que contribuye estar al tanto de las necesidades y metas de la empresa.

14. ¿Tengo acceso a programas de capacitación “externos e internos”?

Tabla 20. Programa de capacitación

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	1	14%
E. totalmente de acuerdo	6	86%
		100%

Figura 15. Programa de capacitación



El 14% de los empleados se sienten satisfechos con los programas de capacitación, en tanto el 86% está totalmente de acuerdo en que cuentan con acceso a estos programas.

Las capacitaciones se realizan cada vez que sea necesario según la necesidad que se presente y en mayor alcance a las relacionadas con la actividad misional del laboratorio, es decir, con las buenas prácticas en laboratorio para brindar resultados precisos en las pruebas clínicas. El personal percibe que las capacitaciones deben ser continuas pues ello contribuiría a incrementar el liderazgo, a fortalecer el compromiso con el laboratorio y a reforzar conocimientos y habilidades.

En cuanto a este tipo de capacitación, los empleados han participado solo de una relacionada con elementos de coaching, lo que significa que se hace necesario elevar temas de cualificación, que contribuya al logro de metas individuales, refuerce la moral y promueva la identificación del personal con los objetivos del laboratorio.

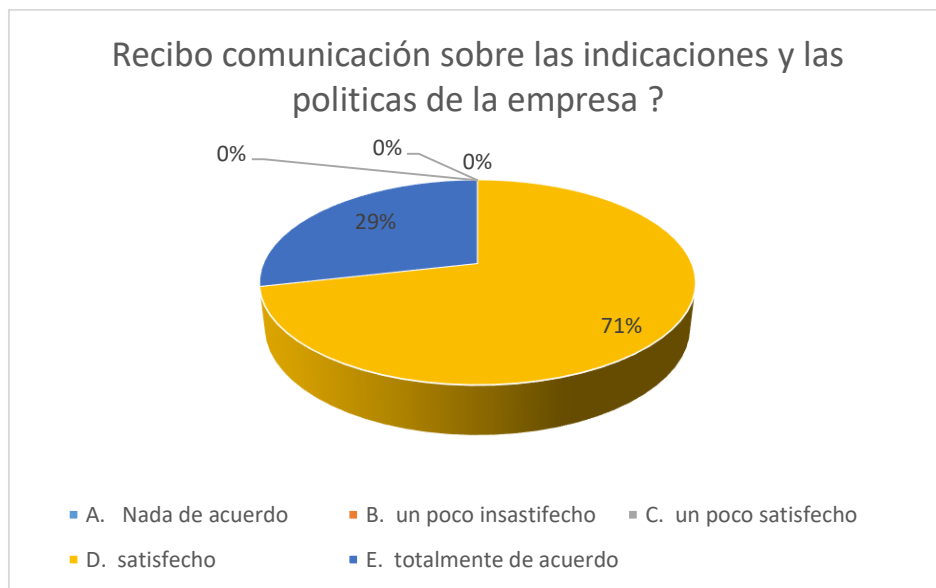
De otra parte, la otra serie de capacitaciones en las que han participado se encuentran relacionadas directamente con las funciones del cargo, como son: plataforma estratégica, manejo y gestión integral de residuos hospitalarios, ruta de atención integral para víctimas de violencia, derechos y deberes de pacientes y PQRS.

15. ¿Recibo comunicación sobre las indicaciones y las políticas de la empresa?

Tabla 21. Indicaciones y políticas de la empresa

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	5	71%
E. totalmente de acuerdo	2	29%
		100%

Figura 16. Indicaciones y políticas de la empresa



El 71% del personal califica con satisfacción el hecho de recibir indicaciones y conocer las políticas del laboratorio Hormonal, y solo el 29% asegura sentirse totalmente de acuerdo con esta condición.

Se percibe, por tanto, que el laboratorio ha dado a conocer a todo el personal los objetivos, políticas y filosofía de la empresa y adicionalmente ha brindado orientación en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de los cargos en cada nivel de la estructura

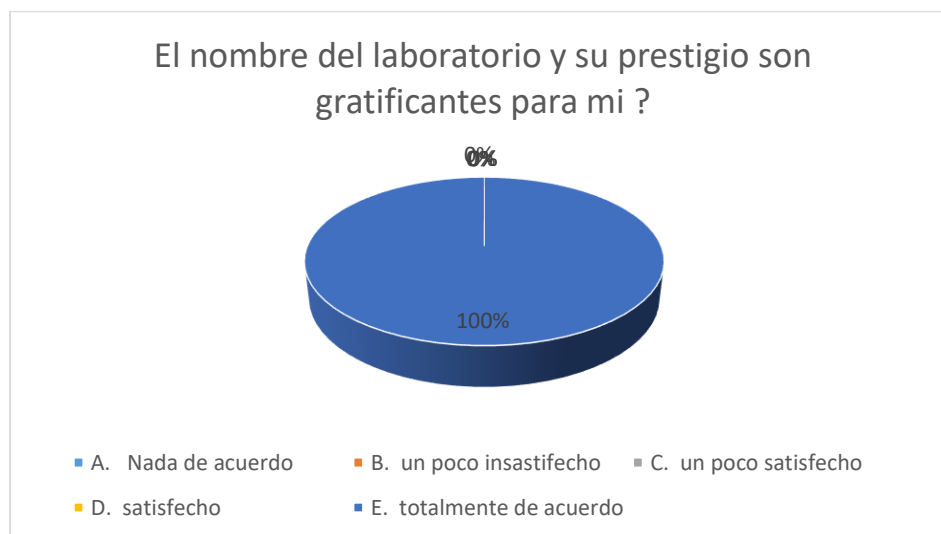
organizativa. Este importante ejercicio de desarrollo y talento humano, ha permitido que los empleados tengan claro sus funciones y la misión empresarial.

16. ¿El nombre del laboratorio y su prestigio son gratificantes para mí?

Tabla 22. Nombre y prestigio del laboratorio

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	0	0%
E. totalmente de acuerdo	7	100%
		100%

Figura 17. Nombre y prestigio del laboratorio



Para el 100% de los empleados se encuentran totalmente de acuerdo en que el nombre y reconocimiento del laboratorio Hormonal resulta de agrado y satisfacción para sí mismo.

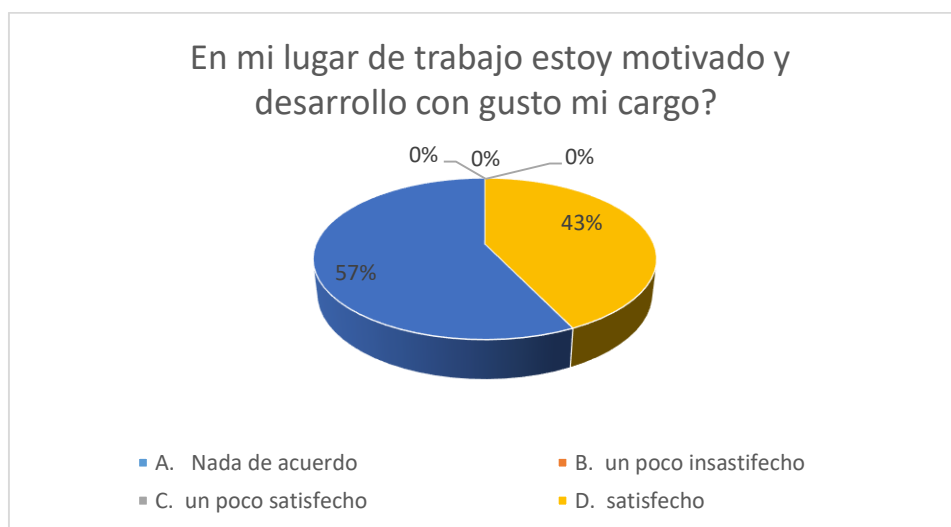
La gratificación de los empleados del laboratorio hacia la empresa que trabajan, es producto del estado psicológico que han formado a partir de la relación construida con la empresa. Este constructo psicológico conlleva a que los empleados protejan los bienes corporativos, crean en las metas del laboratorio, trabajen regularmente para el logro de los objetivos comunes y se mantengan comprometidos de tal manera que contribuyan positivamente en reforzar el buen nombre del laboratorio Hormonal.

17. ¿En mi lugar de trabajo estoy motivado y desarrollo con gusto mi cargo?

Tabla 23. Motivación y desarrollo del cargo

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	3	43%
E. totalmente de acuerdo	4	57%
		100%

Figura 18. Motivación y desarrollo del cargo



El 43% del personal se siente motivado y desarrolla con gusto su cargo, como también lo manifiesta con total acuerdo el 57% de los empleados.

El laboratorio Hormonal se ha encargado de establecer un manual de funciones que determina cada cargo en un nivel de estructura organizacional y define la misionalidad y habilidades requeridas para cada puesto de trabajo. Cuando el empleado de Hormonal se siente motivado, siente mayor satisfacción al realizar su trabajo, se desempeña eficientemente y reduce el estrés. Adicionalmente siente que el clima organizacional es cómodo y le proporciona una buena autoestima y desarrollo profesional.

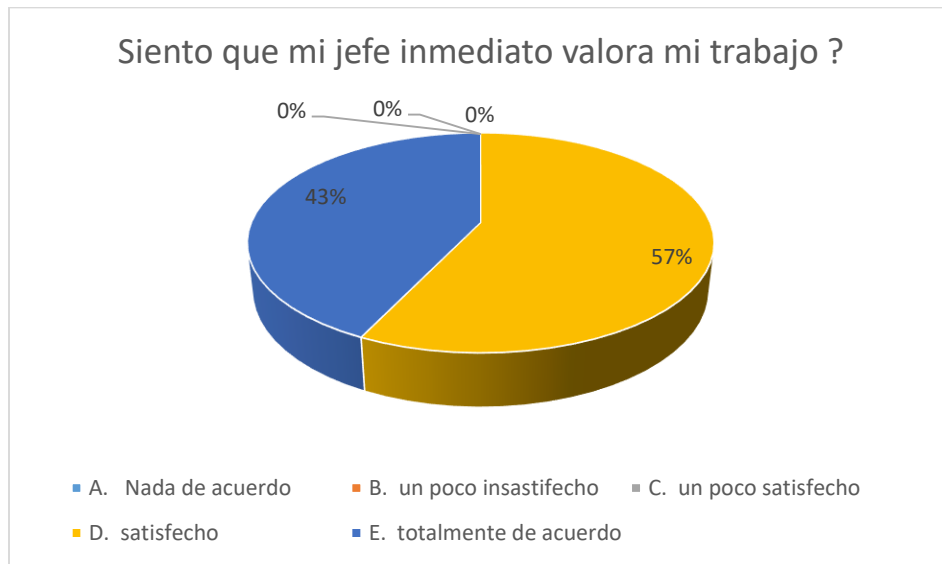
Asimismo, al tener claridad del cargo que debe desempeñar, requiere de un proceso formativo orientado al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los trabajadores y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

18. ¿Siento que mi jefe inmediato valora mi trabajo?

Tabla 24. Valoración del trabajo

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	4	57%
E. totalmente de acuerdo	3	43%
		100%

Figura 19. Valoración del trabajo



El 57% de empleados sienten que su jefe valora su trabajo y se muestra satisfecho con el resultado, de la misma manera el 43% de los empleados están totalmente de acuerdo con esta apreciación.

La situación expuesta en el laboratorio Hormonal refleja que el nivel estratégico o gerencial ha desarrollado de manera empática una actitud de reconocimiento al trabajo desarrollado por el empleado, quien se siente además escuchado, tenido en cuenta para la consecución colectiva de las metas y objetivos empresariales.

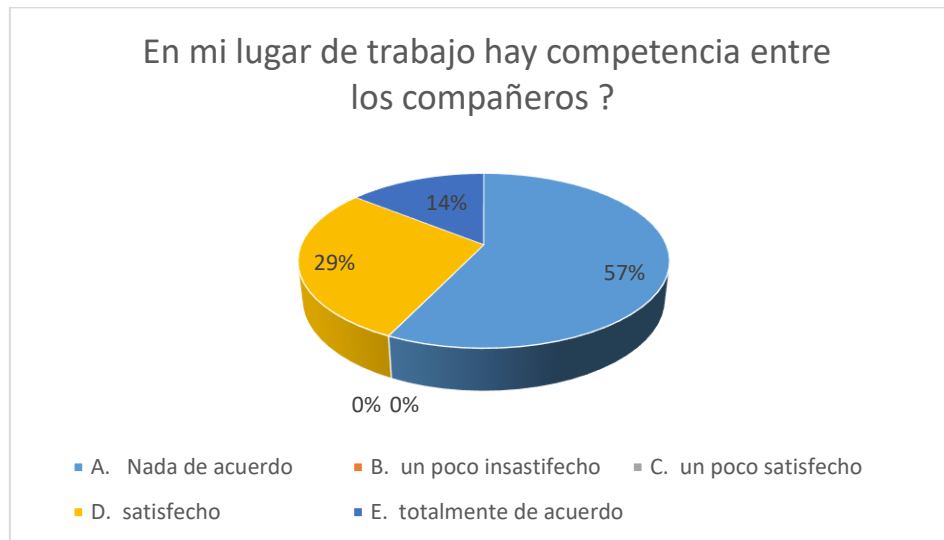
La jerarquía existente en el laboratorio ha sido flexible en tanto las relaciones laborales han sido asertivas permitiendo resaltar en cada cargo definido las habilidades el esfuerzo, dedicación y compromiso del empleado ante los demás compañeros por su desempeño.

19. ¿En mi lugar de trabajo hay competencia entre los compañeros?

Tabla 25. Competencia entre compañeros

A. Nada de acuerdo	4	57%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	2	29%
E. totalmente de acuerdo	1	14%
		100%

Figura 20. Competencia entre compañeros



El 57% de empleados están de acuerdo en que no hay competencia entre ellos; el 29% considera que es algo visible la competencia y el 14% está totalmente de acuerdo en que si existe competencia entre los compañeros.

La cultura organizacional del laboratorio Hormonal se ha caracterizado por el compañerismo, por los valores compartidos, por el compromiso, vínculos de lealtad y relaciones cordiales, de apoyo y confianza. Esto supone que se han generado relaciones recíprocas donde el trabajo

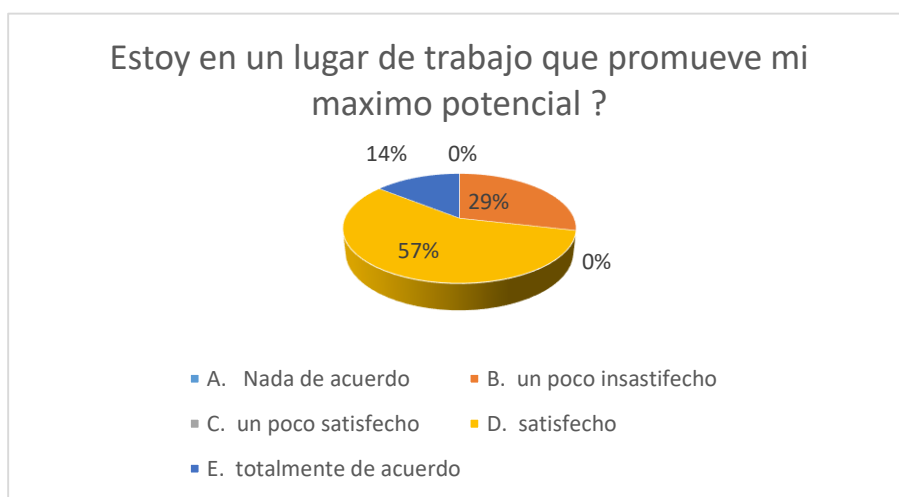
es colaborativo y no competitivo debido a la conciencia colectiva de relaciones laborales; como también se han generado procesos de trabajo fragmentado, donde algunos empleados han tenido dificultad para construir grupos de referencia, debido a la tendencia al trabajo individual y a la necesidad de sobresalir en el cargo desempeñado.

20. ¿Estoy en un lugar de trabajo que promueve mi máximo potencial?

Tabla 26. Máximo potencial

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	2	29%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	4	57%
E. totalmente de acuerdo	1	14%
		100%

Figura 21. Máximo potencial



El 29% de los empleados del laboratorio Hormonal concuerdan que se sienten insatisfechos porque en su lugar de trabajo no se promueve su máximo potencial; el 57% considera que se

siente satisfecho en la promoción de potencial y el 54% está totalmente de acuerdo el que el laboratorio promueve su potencial.

En este contexto, el laboratorio Hormonal ha promovido acciones para el desarrollo personal y profesional de los empleados, a través de las capacitaciones por ejemplo relacionadas con el ejercicio directo que cada cargo debe desarrollar. Sin embargo, el porcentaje de empleados que no se encuentran satisfechos refieren que su potencial se puede potenciar mucho más en el intercambio de experiencias con otros laboratorios para explorar iniciativas de mejora y transferencia de conocimientos que optimicen las competencias específicas y generales.

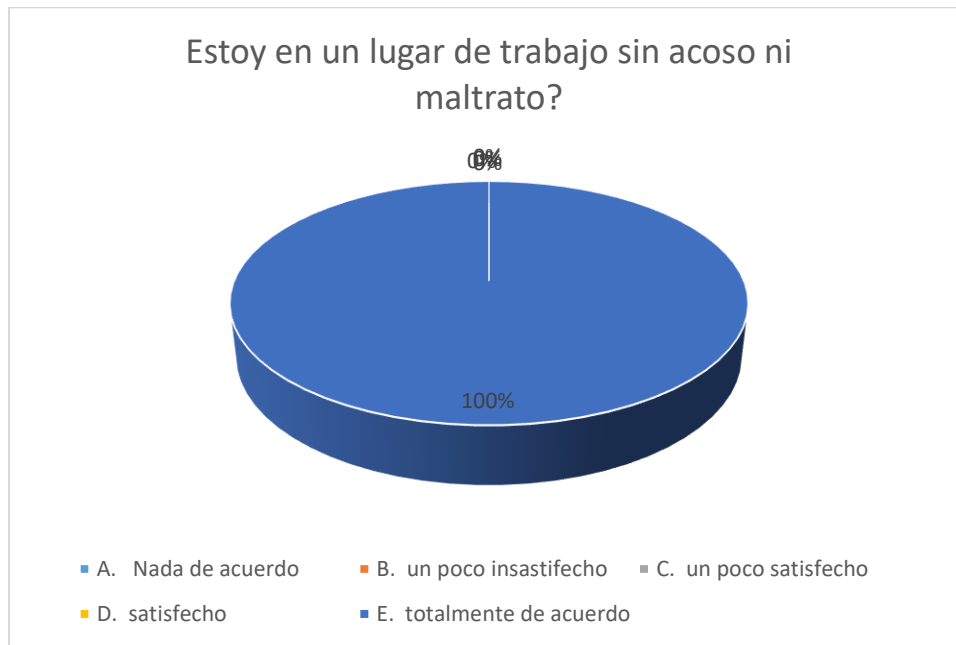
Este grupo refiere además la necesidad de reforzar conocimientos a la vanguardia del sistema tecnológico, recibir retroalimentación sobre las políticas clínicas y de laboratorio, como también fortalecer dinámicas de trabajo en equipo para la cooperación.

21. ¿Estoy en un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato?

Tabla 27. Lugar de trabajo sin acoso

A. Nada de acuerdo	0	0%
B. un poco insatisfecho	0	0%
C. un poco satisfecho	0	0%
D. satisfecho	0	0%
E. totalmente de acuerdo	7	100%
		100%

Figura 22. Lugar de trabajo sin acoso



El 100% de los empleados se encuentran totalmente satisfechos porque trabajan en un lugar libre de acoso laboral y ausencia de escenarios de maltrato.

El resultado refleja que en el laboratorio Hormonal se ha construido un ambiente de confianza y mutuo respeto en todos los niveles del organigrama, un ambiente seguro donde no se presenta ningún tipo de violencia de forma sistemática y recurrente para destruir redes de comunicación, reputación o perturbar el ejercicio de las labores de los empleados. Se infiere, por tanto, que ningún trabajador se encuentra expuesto a riesgos psicosociales en su lugar de trabajo.

4.2. Identificación DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) del laboratorio Hormonal

A partir de la información preliminar del laboratorio Hormonal descrita en el capítulo 1, caracterización de la empresa, fue elaborado el siguiente diagnóstico estratégico, teniendo en cuenta los siguientes factores que influyen positiva y negativamente en la gestión y desarrollo del talento humano que labora en el laboratorio:

En las **debilidades**, se identificaron los problemas internos que debilitan el desarrollo del laboratorio y que afectan el avance de sus propios resultados:

- 1) No posee sucursales, lo que dificulta un mayor campo de mercado
- 2) Colaboradores limitados, por la baja inversión al capital humano
- 3) Nivel gerencial con carga laboral, no delega para el desarrollo y gestión del personal
- 4) Salarios mínimos que afecta la productividad del laboratorio y la motivación del empleado
- 5) Pocos contratos empresariales para ampliar cobertura de usuarios

Para determinar las **amenazas**, se tuvo en cuenta aquellos factores externos que guardan relación con el laboratorio pero que ponen en riesgo o pueden afectar su desarrollo estratégico:

- 1) Innovación y expansión de la competencia
- 2) Competidores con tarifas más baja
- 3) Entrada de nuevas empresas al sector
- 4) Ubicación geográfica limitada
- 5) Oferta de servicios limitados en comparación a otros laboratorios

Las **fortalezas** reconocidas en el laboratorio, es decir aquellos elementos positivos con los que cuenta para el desarrollo de su estrategia fueron:

- 1) Reconocimiento y posicionamiento del laboratorio a nivel local
- 2) Equipo de laboratorio automatizados y modernos
- 3) Reconocimiento y apropiación de la política/estrategia empresarial por parte de los empleados
- 4) Empleados fidelizados y comprometidos con el laboratorio
- 5) Amplias instalaciones con condiciones adecuadas de higiene y seguridad

Por su parte, las **oportunidades** determinadas dan cuenta de las posibilidades del entorno externo con que cuenta el laboratorio para hacer frente a mediano o corto plazo a las debilidades y a las amenazas:

- 1) Utilizar los avances tecnológicos para concertar nuevos contratos
- 2) Reconocimiento que tiene el laboratorio a nivel local expandirlo a nivel regional
- 3) Mejorar ante la competencia
- 4) Promocionar todos los servicios a través de redes sociales (página web)
- 5) Ampliar la calidad del servicio para asegurar clientes fidelizados

4.2.1. Resultados Matriz MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Para el análisis interno del laboratorio Hormonal se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades que subyacen en su entorno.

Tabla 28. Fortalezas y debilidades del entorno interno de Hormonal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reconocimiento y posicionamiento	No posee sucursales
Equipos automatizados modernos	Colaboradores limitados
Reconocimiento de las política/estrategia empresarial por parte de empleados	Nivel gerencial con carga laboral
Empleados fidelizados y comprometidos	Salarios mínimos
Amplias instalaciones con condiciones adecuadas	Pocos contratos empresariales

En la siguiente matriz se ponderaron todos los factores relacionados para evaluar la organización según las fortalezas y debilidades identificadas. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor para el éxito del laboratorio y la suma de la ponderación es igual al 100%.

Por su parte, la evaluación se desarrolló en la categoría de 1 a 4 en relación al factor identificado, donde 4 es la respuesta superior y 1 es la respuesta deficiente. De esta manera, las fortalezas se evaluaron entre 3 y 4 y las debilidades se evaluaron entre 1 y 2. El resultado mínimo posible del valor es 1 y el resultado máximo posible es 4 y el resultado promedio es 2 o 3.

Tabla 29. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Reconocimiento y pocisionamiento	15%	4	0,6
2.	Amplias instalaciones con condiciones adecuadas	18%	4	0,72
3.	Equipos automatizados modernos	10%	4	0,4
4.	Empleados fidelizados y comprometidos	8%	3	0,24
5.	Reconocimiento de política/estrategia empresarial	10%	3	0,3
Debilidades				
1.	No posee sucursales	10%	1	0,1
2.	Colaboradores limitados	6%	2	0,12
3.	Gerencia con carga laboral, no delega	5%	2	0,1
4.	Salarios minimos	5%	2	0,1
5.	Pocos contratos empresariales	13%	2	0,26
Total		100%		2,94

La evaluación permite identificar que las fortalezas que presenta el laboratorio son destacables por cuanto expresan las ventajas competitivas que desde su misionalidad viene desarrollando. Es menester resaltar que la estrategia relacionada específicamente con la gestión del talento humano se encuentra señala entre el 4 y 5 factor, lo que indica que es un recurso priorizado en el laboratorio que necesita fortalecerse y convertirse en el aspecto más fuerte del laboratorio. Con un ponderado que sobrepasa el 2.5 se indica un balance positivo para Hormonal, donde la fuerza de las fortalezas supera las debilidades.

4.2.2. Resultados Matriz MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Para el análisis externo del laboratorio Hormonal se determinaron las oportunidades y amenazas que describen el entorno en que se desenvuelve.

Tabla 30. Oportunidades y amenazas del entorno externo de Hormonal

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Utilizar los avances tecnológicos para concertar nuevos contratos	Innovación y expansión de la competencia
Reconocimiento que tiene el laboratorio a nivel local expandirlo a nivel regional	Competidores con tarifas más baja
Mejorar ante la competencia	Entrada de nuevas empresas al sector
Promocionar todos los servicios a través de redes sociales (página web)	Ubicación geográfica limitada
Ampliar la calidad del servicio para asegurar clientes fidelizados	Oferta de servicios limitados en comparación a los otros laboratorios

En la siguiente matriz se ponderaron todos los factores relacionados para evaluar la organización según las fortalezas y debilidades identificadas. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor para el éxito del laboratorio y la suma de la ponderación debe ser igual al 100%.

Por su parte, la evaluación se desarrolló en la categoría de 1 a 4 en relación al factor identificado, donde 4 es la respuesta superior y 1 es la respuesta deficiente. De esta manera, las fortalezas se evaluaron entre 3 y 4 y las debilidades se evaluaron entre 1 y 2. Finalmente el resultado mínimo posible del valor es 1 y el resultado máximo posible es 4 y el resultado promedio es 2 o 3.

Tabla 31. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Utilizar la nueva tecnología para concertar nuevos contratos	15%	4	0,6
2.	Reconomiento que ya tiene a nivel local expandirlo a nivel regional	12%	4	0,48
3.	Mejorar ante la competencia	10%	3	0,3
4.	Promocionar todos los servicios a través de redes sociales (página web)	5%	4	0,2
5.	Ampliar la calidad del servicio para asegurar clientes fidelizados	14%	3	0,42
Amenazas				
1.	Innovación y expansión de la competencia	10%	2	0,2
2.	Competidores con tarifas mas baja	15%	2	0,3
3.	Entrada de nuevas empresas al sector	4%	2	0,08
4.	Ubicación geográfica limitada	11%	1	0,11
5.	Oferta de servicios limitados en comparación a otros laboratorios	4%	1	0,04
Total		100%		2,73

Los factores externos evaluados y ponderados permiten aprovechar todas las oportunidades a las cuales está expuesto el laboratorio, el resultado que sobrepasa el 2.5 tiene un ponderado mayor al de las amenazas lo cual establece que el ambiente externo es favorable y presenta un balance positivo para que el laboratorio responda a las oportunidades y amenazas del sector externo. Este resultado que ubica a la empresa en una condición apropiada, permite señalar que la fuerza de las oportunidades está por encima de las amenazas.

4.2.3. Resultados Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Una vez construida y tabulada la matriz DOFA producto del análisis y relación de los factores internos y de los factores del entorno externo del laboratorio Hormonal, se procedió a elaborar el conjunto de estrategias que se inclinan a fortalecer los procesos determinantes en la gestión del talento humano junto a los objetivos organizativos del laboratorio. Este

conjunto de estrategias es el estado deseado o las medidas de fortalecimiento que se proponen, por cuanto las estrategias en sí mismas dan respuesta a las debilidades y amenazas a través de las oportunidades y fortalezas.

En este sentido, las estrategias que unen a las fortalezas y oportunidades FO, deben utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del mercado. Las **estrategias FO** que se proponen, producto del cruce de los factores son:

- a) Aprovechar el reconocimiento del laboratorio Hormonal, para consolidar nuevos contratos y así impulsar el compromiso y desempeño de los empleados.
- b) Promocionar un servicio moderno y con calidad para visibilizar el prestigio de la entidad.
- c) Optimizar las amplias instalaciones para prestar un servicio seguro y eficiente a clientes fidelizados
- d) Mejorar el desempeño organizacional, fortalecer el talento humano para cubrir mayor demanda y obtener sólidos beneficios.
- e) Retener a empleados y asegurar su compromiso como la principal imagen del laboratorio para atraer clientes y fidelizarlos

Por su parte, al cruzar las debilidades y oportunidades DO, se establecen estrategias que orientan al laboratorio en la superación de sus debilidades. Las **estrategias DO** que se proponen son:

- a) Potenciar el reconocimiento local que tiene el laboratorio para aperturar nuevos puntos estratégicos de atención, dar cumplimiento a su visión y fortalecer las competencias del talento humano.
- b) Identificar potenciales contratos y fortalecer los actuales, asegurando eficiencia y modernidad tecnológica para promover el crecimiento de la empresa, reconocer el desempeño del talento humano y la satisfacción del cliente.
- c) Ampliar el número de empleados para minimizar la sobrecarga laboral y así promover la calidad en el servicio y el incremento de los usuarios.

En el establecimiento de las estrategias producto del cruce entre las fortalezas y amenazas, utilizan las fortalezas internas del laboratorio para reducir el impacto de las amenazas del mercado. Las **estrategias FA** que se proponen son:

- a) Garantizar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, valorar su trabajo y mejorar su remuneración salarial para retenerlos y asegurar su fidelización ante la competencia.
- b) Generar retroalimentación, fortalecer la confianza y comunicación, dinamizar el capital humano para obtener prestigio ante los usuarios debido a la eficiente prestación de servicios.

En el cruce de las debilidades y amenazas, las estrategias elaboradas representan un desafío mayor, por cuanto deben superar debilidades internas y reducir el impacto de amenazas internas. Las **estrategias DA** que se proponen son:

- a) Fortalecer competencias del talento humano para que se encuentre altamente calificado, capacitado en el uso de recursos tecnológicos para mejorar la productividad y alcanzar los mejores resultados.
- b) Mejorar el incentivo económico para un óptimo desempeño y competitividad, logrando alta productividad y retención de mejores talentos humanos ante la demanda local.

Se determina entonces que en la matriz DOFA, las fortalezas del laboratorio coadyuvan al aprovechamiento de sus oportunidades, así como también, se destaca que la fuerza de las fortalezas supera las debilidades, lo que significa que estas pueden erradicarse y tomar acciones de mejora de manera paulatina. Este resultado ubica al laboratorio Hormonal en una condición favorable en el balance de la matriz DOFA.

De esta manera, los factores internos que subyacen en el laboratorio Hormonal son un referente para que desde la gestión y desarrollo del talento humano se fortalezcan acciones encaminadas a generar escenarios permanentes de aprendizaje, de innovación y formación, se contribuya a la motivación implícita, se despierte la fidelización, compromiso y deseo de permanecer en el laboratorio, se valore y destaque la labor, porque así contribuirá también al éxito de la organización. El laboratorio se caracteriza por una mediana consistencia entre la misión, los objetivos, la estructura, los procesos administrativos, pero por condiciones débiles como los planes y proyectos individuales, el salario y los resultados, por cuanto se trata de un diseño organizacional centrado en los procesos y no en la gente. Cabe destacar que el vínculo de los empleados con el laboratorio Hormonal se considera positivo y ello

influye en que el empleado se motiva a trabajar, pues está caracterizado por la persistencia, dedicación y complacencia por hacer parte de la empresa.

Tabla 32. Matriz de análisis DOFA

		Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)					
		Fortalezas		Debilidades			
		1	Reconocimiento y posicionamiento	1	No posee sucursales		
		2	Amplias instalaciones	2	Colaboradores limitados		
		3	Equipos automatizados modernos	3	Gerencia con sobrecarga laboral, no delega		
		4	Empleados fidelizados y comprometidos	4	Salarios mínimos		
		5	Reconocimiento de política/estrategia	5	Pocos contratos empresariales		
		Oportunidades		2-Estrategias DO			
		1-Estrategias FO					
	1	Utilizar la nueva tecnología para concertar nuevos contratos	F1.O1 Aprovechar el reconocimiento del laboratorio Hormolab, para consolidar nuevos contratos y así impulsar el compromiso y desempeño de los empleados	D1.O2	Potenciar el reconocimiento local que tiene el laboratorio para aperturar nuevos puntos estratégicos de atención, dar cumplimiento a su visión y fortalecer las competencias del talento humano		
	2	Reconocimiento que ya tiene a nivel local expandirlo a nivel regional	F3.O4 Promocionar un servicio moderno y con calidad para visibilizar el prestigio de la entidad.				
Auditoria Externa	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	3	Mejorar ante la competencia	F2.O3 Optimizar las amplias instalaciones para prestar un servicio seguro y eficiente a clientes fidelizados	D5.O1	Identificar potenciales contratos y fortalecer los actuales, asegurando eficiencia y modernidad tecnológica para promover el crecimiento de la empresa, reconocer el desempeño del talento humano y la satisfacción del cliente.	
		4	Promocionar todos los servicios a través de redes sociales (pagina web)	F4.O2 Mejorar el desempeño organizacional, fortalecer el talento humano para cubrir mayor demanda y obtener sólidos beneficios.	D2.O5	Ampliar el número de empleados para minimizar la sobrecarga laboral y así promover la calidad en el servicio y el incremento de los usuarios.	
		5	Ampliar la calidad del servicio para asegurar clientes fidelizados	F5.O5 Retener a empleados y asegurar su compromiso como la principal imagen del laboratorio para atraer clientes y fidelizarlos			
		Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
		1	Innovación y expansión de la competencia	F4.A1 Garantizar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, valorar su trabajo y mejorar su remuneración salarial para retenerlos y asegurar su fidelización ante la competencia	D3.A5	Fortalecer competencias del talento humano para que se encuentre altamente calificado, capacitado en el uso de recursos tecnológicos para mejorar la productividad y alcanzar los mejores resultados	
		2	Competidores con tarifas mas baja	F5.A5 Generar retroalimentación, fortalecer la confianza y comunicación, dinamizar el capital humano para obtener prestigio ante los usuarios debido a la eficiente prestación de servicios.	D4.A1	Mejorar el incentivo económico para un óptimo desempeño y competitividad, logrando alta productividad y retención de mejores talentos humanos ante la demanda local	
		3	Entrada de nuevas empresas al sector				
		4	Ubicación geográfica limitada				
		5	Oferta de servicios limitados en comparación a otros laboratorios				

5. RECOMENDACIONES

Las demandas actuales, los cambios progresivos, la competitividad, los sistemas bien definidos y claramente organizados, son elementos que obligan al laboratorio Hormonal de Nariño, a actualizar y mantener de manera integral los procesos, protocolos y políticas de trabajo para elevar su calidad y productividad. Por esta razón, el laboratorio precisa del fortalecimiento de *estrategias que promuevan la calidad y óptimo desempeño de los empleados* en aras de un desarrollo personal y profesional que de manera paulatina debe transformar la práctica empresarial del Hormonal, y este ejercicio transversal a los objetivos del laboratorio supone *invertir considerablemente en la cualificación, desarrollo y formación de los empleados activos*, así como disponer de las condiciones para incrementar talento humano con competencias.

El laboratorio demanda bastante inversión en las capacidades de los empleados, situación que sugiere promover una cultura que optimice la diversidad de competencias y promueva el cambio en algunos aspectos como:

- Permanente acompañamiento y cubrimiento de las necesidades profesionales y necesidades básicas del empleado para que sientan que el laboratorio los valora como seres humanos y no solo como trabajadores. Entre las acciones debidas se encuentran: ubicación en el cargo correcto para que el empleado lo desarrolle con eficiencia de acuerdo a sus habilidades, así se evitará sobre carga laboral y confusión en las funciones contractuales; implementación de incentivos no económicos como desarrollo de actividades pequeñas que no tomen más de una hora, previamente

concertadas y que permitan al empleado realizar tareas personales pendientes, el horario flexible dentro de esta categoría es necesario, por cuanto permitirá que el personal se desempeñe eficientemente y con cero estrés, y finalmente adelantar procesos de formación y capacitación que aseguren al empleado nuevos aprendizajes, ganar más experiencia y enfrentarse a desafíos novedosos.

- Fomentar la cultura de cooperación y trabajo en equipo para que se extinga la competencia interna, se minimicen las tensiones, se generen resultados de máximo alcance, se respete el conocimiento profesional, se acepten las limitaciones personales, se desarrollen consensos y se valore los aportes. El nivel gerencial debe ser un soporte importante como apoyo técnico y personal a todos los empleados del laboratorio.

- El laboratorio Hormonal de Nariño debe valorar y examinar las funciones establecidas, la experiencia demandada, para conceder un salario justo a los empleados, el cual debe estar alineado a la remuneración del mercado laboral; esta buena práctica aportará valor a la gestión estratégica del talento humano y asegurará mayor desempeño una vez se realice de manera periódica la evaluación del mismo para determinar las necesidades salariales según los cargos definidos.

6. CONCLUSIONES

La gestión y desarrollo del talento humano del laboratorio Hormonal de Nariño está caracterizada por un manual de procedimientos para la incorporación, capacitación y desarrollo de los cargos diseñados conforme a las necesidades de la empresa. Sin embargo, el diagnóstico organizacional señala que, aunque el proceso que relaciona al talento humano esté definido, no cuenta con una dinámica de reconocimiento, optimización y fortalecimiento que se centre en procesos permanentes de formación y aprendizaje, de acciones coordinadas que motiven y diversifiquen las competencias y de incentivos justos y concertados. Por ello resultó de interés, identificar y evaluar tanto factores internos y externos que afecten o que dinamicen el desarrollo del laboratorio, los cuales indicaron que la empresa se dirige bajo un enfoque funcionalista que busca el crecimiento de la misma de manera tradicional y que necesita fortalecerse en el aprovechamiento de las potencialidades humanas.

El diagnóstico organizacional de Hormonal permitió describir su “sistema”, es decir los procesos internos y los mecanismos de información mediante los cuales funciona el laboratorio; su “estructura”, la manera en cómo se encuentran organizados y en cómo se estructuran las relaciones; su “estilo”, en cuanto a la cultura organizacional que se desarrolla en el laboratorio, los comportamientos y prácticas que rigen, según la directriz, el sistema de interactuar entre sus miembros; su “estrategia”, para conocer la manera en cómo se organiza y se enfocan los recursos con el propósito de alcanzar la misión, principios y objetivos del laboratorio; su “personal”, al identificar la manera en cómo se promueve, gestiona y desarrolla el actual personal incorporado al laboratorio, y si esta manera se encuentra alineada a la estrategia organizacional; las “habilidades” integradas a cada cargo junto a la

misionalidad; y los “valores” descritos aquellos que son compartidos entre los miembros incorporados al laboratorio, cuáles de ellos les unen y les permite estar alineados a la estrategia organizacional.

El laboratorio Hormonal cuenta con ventajas en torno al talento humano que lo integra. Los empleados se sienten seguros y gozan de un buen ambiente de trabajo, se mantienen leales y denotan compromiso con los objetivos organizacionales, se muestran apropiados de sus funciones y sienten pasión por su labor, han construido vínculos positivos y se agradan de pertenecer a la empresa. Este capital intangible ha sido el soporte del laboratorio asegurando su sostenimiento y productividad, por tanto, su ventaja competitiva está compuesta por su mayor valor: las personas.

7. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica

Arribas Urrutia, Amaia Comunicación en la empresa La importancia de la información interna en la empresa Revista Latina de Comunicación Social, vol. 3, núm. 27, marzo, 2000, p. 0 Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social Canarias, España Recuperado de [AA Urrutia - Revista Latina de comunicación social, 2000 - redalyc.org](http://redalyc.org)

Brunet, L. (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=EF7491F9CA2392301C73A3E12378F1C3.jvm1?sequence=1>

Champy, J. (1996). Reingeniería de la dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Chaparro Maldonado, M. Y. y Urra Canales, M. (2014). Competencias específicas del trabajador social en la gestión del talento humano. Tendencias & Retos, 19(2), 27-44 Recuperado de [MYC Maldonado, MU Canales - Revista Tendencias & Retos, 2014 - dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos, 5 Ed. Mc Graw Hill. Colombia. p 359. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. México, D.F.: McGraw Hill. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>

Davis, K.& Newstrom, J. W. (1991). Comportamiento humano en el trabajo (8ª. ed.). México, D.F.: McGraw Hill

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México, D.F.: Mc Graw Hill

Educaweb, Desarrollo personal y profesional, ¿cómo lograrlo?, 2018. Recuperado de <https://www.educaweb.com/noticia/2018/04/16/desarrollo-personal-profesional-como-lograrlo-16404/>

Fernández Losa Nicolás. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Universidad de La Rioja Recuperado de <http://hdl.handle.net/10810/7025>

González Trijueque y S. Delgado Marina. El acoso psicológico en el lugar de trabajo, antecedentes organizacionales. Boletín de Psicología, No. 93, Julio 2008, 7-20. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N93-1.pdf>>. Acceso em: 24 acoso laboral

Masquiarán, C. (2009). Desarrollo de grupos y equipos de alto desempeño. Recuperado de: http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_de_alto_desempeno.pdf) Puerto Ordaz, Bolívar, Venezuela

Michaels Ed, Handfield-Jones Helen y Axelrod Beth. “La Guerra Por el Talento”, Grupo Editorial Norma. 2003

Pasco Cosmopolis Mario, Mp. Cosmopolis-1986. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo>

Robbins, S.P. y Coulter, M. “Administración”. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1998. Pág.181. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf

Sánchez Trujillo, Magda Gabriela; García Vargas, Ma. De Lourdes E. Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio Scientia Et Technica, vol. 22, núm. 2, junio, 2017, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>

Wikipedia. (22 de julio de 2012). <http://es.wikipedia.org/wiki/Enron>. Obtenido de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Enron>