



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL
PERSONAL DE UNA RED PRIVADA DE LABORATORIOS CLÍNICOS**

AUTORA:

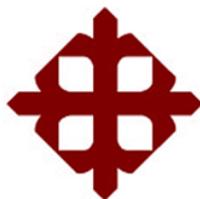
LCDA. TANIA CAROLINA CAJAS FLORES

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TUTOR:

ING. ORLY DANIEL CARVACHE FRANCO, MGS.

**GUAYAQUIL, ECUADOR
2020**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Lcda. Tania Carolina Cajas Flores**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Orly Daniel Carvache Franco, Mgs.

REVISORA

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María Del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, a los 02 días del mes de julio del año 2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lcda. Tania Carolina Cajas Flores

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE UNA RED PRIVADA DE LABORATORIOS CLÍNICOS”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 02 días del mes de julio del año 2020

LA AUTORA

Lcda. Tania Carolina Cajas Flores



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

AUTORIZACIÓN

Yo, Lcda. Tania Carolina Cajas Flores

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, titulado: **Evaluación de desempeño por competencias para el personal de una red privada de laboratorios clínicos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 días del mes de julio del año 2020

LA AUTORA

Lcda. Tania Carolina Cajas Flores



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD
INFORME DE URKUND**

secure.urkund.com/old/view/71887588-977177-384941#q1bKLVayjibQMdQx0jHWMdEx1TGP1VEqzkzPy0zL7MS05VsjLQMzAwMTc1MTM2MTO3MLK0sDAwrAUA

URKUND

Documento: [TESIS CAROLINA CAJAS URKUND.docx](#) (D74543928)
 Presentado: 2020-06-09 22:23 (-05:00)
 Presentado por: carito19901@outlook.es
 Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com
 Mensaje: TESIS LISTA PARA ANÁLISIS URKUND CAROLINA CAJAS FLORES [Mostrar el mensaje completo](#)
 1% de estas 43 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo	
	TESIS URKUND LIC. ILIANA MARQUEZ.docx	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tesis Zoila Urkund.docx	<input checked="" type="checkbox"/>
	https://psicolog.org/universidad-nacional-daniel-alcides-carrión.html?page=2	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tesis Wilma 19 mar Urkund.docx	<input checked="" type="checkbox"/>
Fuentes alternativas		
Fuentes no usadas		

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

76% #1 Activo Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / TESIS URKUND LIC. ILIA... 76%

y Parrales CITATION Bra16 |n|t| 12298 (2016) la gestión del talento humano se

y Barba CITATION Alv163 |n|t| 2058 (2016) la gestión del talento humano se

fundamenta en el principio donde la gestión organizacional y la dirección se apoyan en el empleo efectivo del potencial que mantienen las personas. Es decir, se otorga relevancia a las propias potencialidades que el individuo desarrolla para beneficiarse a sí mismo como a su entorno. De igual forma, en la gestión del talento se involucra la selección, reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño y recompensas. Adicional, se ha determinado que el recurso humano se encuentra representado por la total integridad de la organización; entretanto que, el talento humano se caracteriza por la pluralidad de las profesiones, elementos a quienes se delimitan las competencias y por ende se identifica el potencial que sustentan. Del mismo modo, Chávez y Vizcaino CITATION Chá17 |n|t| 12298 (2017) indicaron que el talento se define como la aptitud y la inteligencia que se requieren para ejercer una ocupación. El talento humano se conceptualiza como aquellos programas de aprendizaje que tienen como finalidad incrementar el rendimiento y el potencial de los colaboradores que conforman una organización. El talento humano es un método imprescindible para la planificación del trabajo y los proyectos de vida del equipo de trabajo con el propósito de mejorar en el futuro el rendimiento organizacional lo cual se traduce en competitividad. El término de talento humano es más que solo dotes intelectuales, dicha expresión hace referencia al capital humano, social e intangible de las organizaciones. La gestión del talento humano se manifiesta como una filosofía general que abarca las creencias, valores, organizaciones, roles y la sociedad. La gestión del talento humano se establece como un procedimiento administrativo que permite la inclusión del capital humano, lo cual se basa en las competencias particulares que mantiene cada persona; esto con la finalidad de lograr, cumplir y alcanzar los objetivos de la organización, lo cual se debe realizar considerando las fases de planificación, organización, ejecución y control CITATION Maj16 | 12298 (Majad, 2016). La gestión del talento humano es un término que nace en los años 90 y se define como el procedimiento que se requiere para incluir nuevos colaboradores a

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

AGRADECIMIENTO

Al creador del Universo que ha hecho posible que este proceso de formación se

esté concretando con éxito.

A mi tutor Ing. Orly Carvache por su entrega en el desarrollo del proyecto.

De manera particular a las personas que confiaron en mí y no dudaron en

brindarme su ayuda, y a la gran familia Veris.

TANIA CAROLINA CAJAS FLORES

DEDICATORIA

Este proyecto investigativo se lo dedico a mi familia, por ser mi soporte en todo momento, en especial a mis abuelos Julio y Odalia, a mis padres y hermanos y a ti mi compañero de vida por apoyarme en todo momento Adrián Pico V. Y a mi princesita que nos vino a alegrar la vida sobrina Mia Isabella.

TANIA CAROLINA CAJAS FLORES

Índice General

Introducción	1
Antecedentes	4
Problema de Investigación	6
Formulación del problema	9
Justificación.....	9
Preguntas de Investigación.....	11
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Capítulo I.....	12
Fundamentación Teórica-Conceptual	12
Gestión de Talento Humano.....	12
Evaluaciones de Desempeño.....	14
Tipos de evaluación de desempeño.....	21
Competencias Laborales	25
Tipos de competencias	27
Laboratorio Clínico	31
Capacitación.....	35
Tipos de capacitación.....	38
Marco Conceptual	41
Capítulo II	46
Marco Referencial.....	46
Investigaciones	46
Situación Actual del Laboratorio	51

Estructura organizacional.....	55
Procesos.....	56
Misión	57
Visión	57
Ubicación	57
Marco Legal	58
Capítulo III.....	60
Marco Metodológico.....	60
Enfoque de la Investigación	60
Método de Investigación.....	60
Alcance de Investigación	61
Procesamiento de la Información.....	61
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	62
Población.....	63
Análisis de Resultados	64
Análisis General de Resultados.....	94
Capítulo IV.....	96
Propuesta.....	96
Objetivos	96
Objetivo General	96
Objetivos específicos	97
Justificación.....	97
Beneficiarios	98
Desarrollo de Actividades	99
Formación específica	99

Formación de desarrollo.....	103
Formación estratégica	105
Recursos a Necesitar para Implantación	106
Cronograma.....	107
Impacto del Recurso Humano en la Empresa	108
Conclusiones	110
Recomendaciones.....	112
Referencias.....	113
Apéndice	125
Apéndice A. Cuestionario	125

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura organizacional a nivel gerencias de Veris	55
<i>Figura 2.</i> Estructura organizacional para la administración del servicio.....	56
<i>Figura 3.</i> Procesos de la empresa	56
<i>Figura 4.</i> Ubicación de Veris.....	58
<i>Figura 5.</i> Se ausenta en sus labores	64
<i>Figura 6.</i> Corrige los errores.....	65
<i>Figura 7.</i> Puntualidad en las reuniones.....	65
<i>Figura 8.</i> Horarios de alimentación	66
<i>Figura 9.</i> Horario de ingreso.....	67
<i>Figura 10.</i> Exactitud en labores	67
<i>Figura 11.</i> Interés en mejorar.....	68
<i>Figura 12.</i> Conocimientos adquiridos.....	69
<i>Figura 13.</i> Cooperación a compañeros	70
<i>Figura 14.</i> Beneficio del grupo.....	71
<i>Figura 15.</i> Conocimiento y experiencias	71
<i>Figura 16.</i> Relaciones adecuadas.....	72
<i>Figura 17.</i> Identificación con su grupo.....	73
<i>Figura 18.</i> Uso de equipo adecuado	73
<i>Figura 19.</i> Acata órdenes.....	74
<i>Figura 20.</i> Medidas de seguridad.....	75
<i>Figura 21.</i> Conducta adecuada	75
<i>Figura 22.</i> Políticas internas	76
<i>Figura 23.</i> Interés por objetivos.....	77
<i>Figura 24.</i> Quejas por trabajo	78

<i>Figura 25.</i> Ausencia laboral.....	78
<i>Figura 26.</i> Trabaja días festivos.....	79
<i>Figura 27.</i> Trabaja sin supervisión	80
<i>Figura 28.</i> Trabajo excesivo	80
<i>Figura 29.</i> Trabajo a tiempo	81
<i>Figura 30.</i> Ritmo de trabajo.....	82
<i>Figura 31.</i> Horas extras.....	83
<i>Figura 32.</i> Procesos	83
<i>Figura 33.</i> Prioriza actividades	84
<i>Figura 34.</i> Esfuerzo	85
<i>Figura 35.</i> Manipulación de muestras	85
<i>Figura 36.</i> Verificación de instrumentos e insumos	86
<i>Figura 37.</i> Instrumentos y equipos	87
<i>Figura 38.</i> Interpretación resultados	88
<i>Figura 39.</i> Reactivos biológicos	89
<i>Figura 40.</i> Toma de muestras	89
<i>Figura 41.</i> Tipo de examen.....	90
<i>Figura 42.</i> Control calidad.....	91
<i>Figura 43.</i> Reactivos hematológicos.....	92
<i>Figura 44.</i> Bioseguridad	93
<i>Figura 45.</i> Medidas de protección	93

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Servicios de salud</i>	54
Tabla 2. <i>Listado de procesos de laboratorio clínico</i>	57
Tabla 3. <i>Promedio de dimensiones del desempeño</i>	95
Tabla 4. <i>Capacitación de laboratorio y ensayo clínico</i>	101
Tabla 5. <i>Capacitación de laboratorio clínico</i>	101
Tabla 6. <i>Capacitación proveedores de ensayos de aptitud</i>	102
Tabla 7. <i>Capacitación roles en la organización</i>	103
Tabla 8. <i>Capacitación actualización organizacional</i>	104
Tabla 9. <i>Capacitación sobre roles del personal</i>	105
Tabla 10. <i>Formación estratégica 1</i>	105
Tabla 11. <i>Formación estratégica 2</i>	106
Tabla 12. <i>Formación estratégica 3</i>	106
Tabla 13. <i>Presupuesto</i>	107
Tabla 14. <i>Cronograma</i>	107

Resumen

Las empresas con capital humano capacitado, logran que este realice sus labores de manera más eficiente; lo cual se encuentra relacionado con el desempeño que los colaboradores de una organización muestren, no obstante, esto influenciará de manera directa en el tipo de servicio y calidad que brinde la misma. Es por ello que el objetivo general del presente estudio fue evaluar el desempeño laboral por competencias del personal de una red privada de laboratorios clínicos, a través de herramientas estadísticas y propuesta de un plan de mejoras. La metodología de investigación fue de enfoque cuantitativo, método deductivo, diseño no experimental, transversal, de alcance descriptivo a una población de 125 trabajadores por medio de un cuestionario. Dentro de los resultados más relevantes se encontró la falta de cooperación, poco interés mostrado en cumplir objetivos, conocimientos incompletos para la ejecución de labores y desaciertos en la toma de muestras y errores en las mismas. Por lo que una vez obtenidos estos resultados se procedió a realizar una propuesta sobre el diseño de un plan de capacitación para el personal de la Red Privada de Laboratorios Clínicos en donde se fortalece la formación específica, formación de desarrollo y estratégica.

Palabras claves: Laboratorio clínico, capacitación, desempeño, evaluación por competencias, Red Privada de Laboratorios Clínicos.

Abstract

Companies with trained human capital, make this work more efficiently; which is related to the performance that the employees of an organization show, however, this will directly influence the type of service and quality that it provides. That is why the general objective of this study was to evaluate the labor performance by competences of the personnel of a private network of clinical laboratories, through statistical tools and the proposal of an improvement plan. The research methodology was quantitative approach, deductive method, non-experimental design, transversal, descriptive scope to a population of 125 workers through a questionnaire. Among the most relevant results was the lack of cooperation, little interest shown in meeting objectives, incomplete knowledge for the execution of tasks and mistakes in the sampling and errors in them. Therefore, once these results were obtained, a proposal was made on the design of a training plan for the staff of the Private Network of Clinical Laboratories where specific training, development and strategic training is strengthened.

Keywords: Clinical laboratory, training, performance, evaluation by competences, Private Network of Clinical Laboratories.

Introducción

En la actualidad las empresas se ven obligadas a ser más competitivas, debido a los diversos cambios que se dan a diario, razón por la cual deben estar preparadas para enfrentar dichos cambios y ser capaces de adaptarse a las situaciones, estilos o métodos, sin dejar de lado a las personas que laboran dentro de su organización, ya que son parte indispensable para lograr los objetivos y metas de la empresa. Por este motivo, se resalta la importancia que tiene el talento humano, siendo este el principal recurso que dispone una organización, por lo que se busca que este sea más competente y esté preparado para enfrentar las transformaciones y cambios que se susciten con el paso del tiempo en este mundo empresarial que es cada vez más competitivo (Morell y Estévez, 2018).

Uno de los aspectos primordiales que tiene un colaborador al momento de ser parte de una organización es el desempeño (Alles, 2016). Por ese motivo, Velandia (2017) aseguró que las evaluaciones de desempeño han tomado gran relevancia en la actualidad, ya que permiten cumplir con los objetivos de las empresas, puesto que incrementa la efectividad de los procesos y potencializa el talento humano, es por ese motivo que las organizaciones buscan como alternativa de mejora del desempeño, las capacitaciones.

De acuerdo a Valdés, Garza, Pérez, Gé y Chávez (2015) la evaluación del desempeño se realiza con la finalidad de valorar de manera objetiva y sistemática el desempeño de los colaboradores dentro de una empresa; también, se la define como el grado de cumplimiento de los requisitos que comprende su puesto de trabajo, que van acorde a los objetivos y misión de la empresa. Esto demuestra las competencias exigidas para dicho puesto que ocupa; no obstante, la evaluación de

desempeño permite ser una guía para la empresa que ayuda a conocer la influencia de cada trabajador en la consecución de sus objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño está centrada en la calidad y nivel del trabajo del empleado, así como en el nivel de conocimientos necesarios para el puesto y en las expectativas y motivaciones de desarrollo de los trabajadores evaluados. El objetivo de la evaluación del desempeño es poder informar a los trabajadores sobre lo que se espera de ellos y su rendimiento, al igual que permite conocer las demandas y pretensiones de los evaluados, reconocer los resultados positivos y méritos conseguidos, corregir los posibles errores y desviaciones del resultado y comportamiento, detectar las debilidades y fortalezas de los colaboradores, mejorar las relaciones interpersonales entre el personal y la dirección, facilitar que el evaluado pueda contrastar y conocer su proyección al futuro, descubrir las necesidades y carencias de formación que le ayuden a realizar correctamente su trabajo, adecuar al empleado con mayor eficacia al puesto de trabajo y servir de referencia para el incremento de salarios (Rivero, 2019).

Para Ascencio y Navarro (2015) las empresas no deben considerar como un gasto las capacitaciones, ya que esta ofrece grandes beneficios a las empresas, lo que se visualiza en las altas rentabilidades que se logran alcanzar, así como en las actitudes positivas del personal al mejorar sus conocimientos en distintas competencias de su puesto. Con esto se logra que se mejoren las relaciones entre mandos altos y subordinados, se promueva la comunicación, además de que se reduzcan y mejoren el manejo de conflictos. A esto se debe agregar que la capacitación le permite al colaborador ser más analítico, crítico y tomar mejores decisiones, mejora la satisfacción en el puesto, fomenta el desarrollo y la

confianza, elimina el temor a la ignorancia e ineficiencia y facilita el logro de metas como persona.

La capacitación según Orozco (2017) es muy usada en las empresas, debido que se debe recordar que es un proceso donde la organización proporciona a sus colaboradores educación, con el fin de que desarrollen actitudes, habilidades y conocimientos que ayuden de manera efectiva al logro de objetivos. Por lo tanto, la capacitación se ha convertido en una pieza clave para mejorar o diseñar estrategias que están enfocadas en la orientación y gestión de las capacidades del talento humano.

Por esa razón es indispensable desarrollar un plan de capacitación una vez que se evalué el desempeño por competencias en los colaboradores que forman parte de la Red Privada de Laboratorios Clínicos. Como objetivo general de la presente investigación se estableció evaluar el desempeño laboral por competencias del personal de una red privada de laboratorios clínicos, a través de herramientas estadísticas y propuesta de un plan de mejoras. Es necesario establecer los diversos capítulos que componen la investigación y que permiten alcanzar los objetivos de la misma, como se dispone a continuación.

El capítulo uno comprende el marco teórico que consta de la fundamentación donde se revisan las distintas definiciones que ayudan a sustentar la investigación como gestión del talento humano, el desempeño laboral por competencias, la capacitación, los modelos, beneficios, entre otros; así como el marco conceptual donde se establecen algunos conceptos que permiten la comprensión del tema.

En el capítulo dos se muestra el marco referencial que se compone de la situación actual donde se revisan las investigaciones que se han llevado a cabo con anterioridad sobre el desempeño por competencias a nivel internacional,

nacional y local, enfocándose explícitamente en el tema mencionado, seguido del marco legal que es donde se pautan las bases legales que fundamentan el estudio que vayan de acuerdo a las leyes establecidas en el país.

El capítulo tres se lo conoce como el marco metodológico que está constituido por los subtemas como diseño, enfoque y alcance de la investigación, además del tipo de investigación, la población o universo, el instrumento de recolección de datos con su respectivo análisis de resultados y su análisis general.

El capítulo cuatro se lo denomina propuesta, es aquí donde se lleva a cabo las estrategias o planes que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores de la Red Privada de Laboratorios Clínicos, se subdivide en el tema, los objetivos de la propuesta que son el general y los específicos, los beneficiarios de la propuesta, la descripción de las actividades, el presupuesto y cronograma de actividades.

Antecedentes

Según Jurado (2017) la administración tiene sus inicios cuando Frederick Taylor presenta sus escritos en Estados Unidos en 1911 y en Francia en 1916 Henri Fayol, que fueron producto de largos procesos que se dieron durante la revolución industrial que fue en el periodo de 1780 a 1900. Sin embargo, el momento fundamental para la administración fue en el siglo XX, destacando el periodo comprendido entre 1920 y 1930 donde se dio a conocer el estudio sobre la teoría de las relaciones humanas.

A partir de la administración científica se desencadenó una serie de teorías que se enfocaron en estudiar aspectos de las empresas como es el recurso humano, entre dichos estudios se quiso evaluar el desempeño laboral de los trabajadores. Según Alles (2016) existen varios métodos de evaluación como la evaluación vertical, el diagnóstico circular, la evaluación 180° y la evaluación 360°. En la

evaluación vertical se combinan las competencias y los objetivos y en las otras evaluaciones distintos evaluadores observan el desempeño de la persona a evaluar.

Para González (2017) uno de los métodos más utilizados para evaluar el desempeño laboral es el método de evaluación por competencias 360°, el cual se basa en la evaluación de un colaborador por parte de las personas que se encuentran en su entorno, como son los compañeros, los supervisores, los clientes internos, los clientes, entre otros.

Según Delaux (2017) la evaluación 360° también se la conoce como evaluación integral, este método permite tener un conocimiento global sobre el colaborador, ya que es valorado desde distintos ángulos como son los clientes internos, compañeros, supervisores, subordinados, entre otros. Esta herramienta es la mejor solución, puede resultar costosa de implementar y chocar con la cultura empresarial. El objetivo de emplear este método es poder brindarle al colaborador una retroalimentación para que de esta forma pueda mejorar su comportamiento y desempeño, otorgándole a la administración información importante para que tome las decisiones correctas en el futuro.

Para Govern Illes Balears (2014) la evaluación 360° tiene como objetivo detectar áreas de oportunidad del equipo y/o de la organización, conocer el desempeño de todos los evaluados con respecto a distintas competencias que se necesitan en la empresa y para el puesto de trabajo, además de llevar a cabo acciones que faciliten la mejora del desempeño de los colaboradores y por ende el de la empresa. Por ese motivo la evaluación 360° tiene como principales usos el medir las competencias, el desempeño laboral y diseñar programas de desarrollo.

Según el periódico de Recursos Humanos RRHH Digital (2018) existen tres beneficios de la evaluación 360° que son la identificación de fortalezas y

debilidades que permitan crear planes de mejora de manera individual sobre la competencia, la evaluación de competencias del puesto mediante una encuesta personalizada que cubra las necesidades de la organización y la objetividad de los resultados, ya que la evaluación es por parte de cada integrante de distintos niveles y puestos por lo que el resultado es completo.

Problema de Investigación

El desempeño laboral es un tema que ha tenido mayor acogida en los últimos años, debido a la globalización y a la alta competitividad que existe en el mercado, por lo que las empresas se ven obligadas a buscar estrategias que le permitan anticiparse a los cambios para de esta forma poder sobrellevar cualquier cambio que se presente, para esto hacen uso de uno de los recursos principales para una empresa que es el talento humano. Este activo es fundamental en todo tipo de negocio, por lo que antes de tomar decisiones es necesario conocer el desempeño de cada uno de sus colaboradores, como se puede apreciar en los siguientes trabajos sobre el desempeño laboral.

En el trabajo de Chiang y San Martín (2015) se llevó a cabo una evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, a través de un estudio no experimental, diseño transversal, de tipo descriptivo y correlacional, a una muestra de 259 trabajadores. En el desempeño laboral se evaluó seis factores que se midieron en una escala de cero a diez, en el nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo se encontró que los trabajadores poseen niveles sobre la media (7.67-10), el desempeño de la función tuvo niveles sobre la media (7.33-9.92), en el conocimiento de la institución sobre la media (5.87-9.75), en la proactividad e innovación sobre la media (6.50-10), las relaciones interpersonales sobre la media (7-10) y la productividad sobre la media (6.33-10), es decir que no tienen

desempeño bajo; sin embargo, existen trabajadores que apenas superaron la media por lo que se ve un problema y es necesario retroalimentar a fin de que puedan desempeñar de manera más eficiente.

En el trabajo de Casma (2015) se evaluó el desempeño laboral en relación a la gestión de talento humano, la metodología aplicada fue descriptiva, correlacional de corte transversal a una muestra de 84 trabajadores. Los resultados mostraron que el nivel de percepción de la eficiencia se ubicó en un nivel medio con el 69.0%, seguido por bajo con el 25%; en el nivel de percepción de la eficacia el 71.4% fue medio; el nivel de percepción de la motivación laboral fue medio con el 61.9%, seguido de bajo con el 20.2%; el nivel de percepción del desempeño laboral fue medio con el 66.7%. En lo que respecta a la relación entre el desempeño laboral y la gestión de talento humano por competencia se pudo establecer que sí existe una relación moderada y directa entre ambas variables de estudio.

En el trabajo de Pita (2016) se hizo la valoración de la satisfacción laboral, el acoso laboral, la violencia y el desempeño. Los resultados permitieron conocer que existió una correlación directa significativa entre las variables satisfacción laboral y desempeño laboral, en las otras variables no se halló una relación.

Los trabajos antes mencionados permiten evidenciar que la evaluación del desempeño laboral es importante para que el personal se sienta motivado y presente una mayor satisfacción. Sin embargo, para García (2019) un buen desempeño del personal se logra a través de una adecuada capacitación por competencias. Las empresas más competitivas son aquellas que tienen un personal capacitado rindiendo al máximo de sus capacidades.

En el campo de la salud, esto se ha vuelto un tema relevante dentro de la gestión del talento humano. Según Arroyo (2009) la capacitación por competencias es un componente pertinente en las instituciones, el cual debe ser establecido desde las universidades. En cambio, Brito y Hernández (2009) afirmó que la capacitación está relacionada con el desarrollo humano, lo cual es fundamental en el personal sanitario. Los problemas que resuelve capacitar a los trabajadores de la salud son el que conozcan satisfactoriamente los aspectos técnicos y profesionales de sus labores. El costo ahorrado por las instituciones es mitigar la incompetencia, ineficiencia e ignorancia.

En la Red Privada de Laboratorios Clínicos se ha observado una disminución en el desempeño de los colaboradores, lo cual se puede deber a la ausencia de capacitaciones al personal; esto ocasiona que los profesionales desconozcan ciertos procesos que pueden ralentizar el trabajo y por ende disminuir la calidad o veracidad en las pruebas. Se han observado varios errores frecuentes durante los procesos para recolección y manejo de muestras, los mismos que pueden deberse a la alta demanda de usuarios que acuden a dicho laboratorio.

Esta situación podría generar varios problemas como errores profesionales en diagnóstico, repetición de procesos, entre otros. Esto conlleva a doble esfuerzo, molestias para los clientes e insatisfacción por el servicio que puede provocar que ellos opten por acudir a otro Centro Médico de Salud, que se puede reflejar en menores ventas en la empresa y por ende influir de manera significativa en la disminución de sus ingresos. Además, los usuarios se han quejado por las actitudes de ciertos colaboradores al momento de tomar las muestras, la falta de disposición para responder a consultas de los usuarios, la demora de los resultados y la impuntualidad del personal.

Es por ese motivo que, es indispensable realizar el estudio sobre el desempeño por competencias en el personal de una Red Privada de Laboratorios Clínicos a fin de poder identificar los factores que influyen en el desempeño del personal, para de esta manera poder establecer estrategias que permitan mejorar el rendimiento individual y grupal de los trabajadores.

Formulación del problema

¿Cuál es la evaluación del desempeño por competencias del personal de una red privada de laboratorios clínicos?

Justificación

La evaluación del desempeño por competencias brinda grandes beneficios para las empresas, ya que mediante las escalas de comportamiento los empleados tienen ejemplos específicos de conductas apropiadas que permiten tener éxito en su trabajo. De acuerdo a Cordero, Narváez y Erazo (2019) la evaluación por competencias es importante porque permite potenciar la comunicación entre los subordinados y la gerencia acerca del rendimiento laboral, al igual que permite detectar las deficiencias del personal para se le brinde la respectiva retroalimentación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes. Esto conllevará a la optimización en las tareas de su puesto de trabajo; además, que facilita la identificación de las necesidades de capacitación y formación, así como, ayuda a recolectar información necesaria para la gestión de talento humano.

Para Silva (2018) la capacitación es de gran importancia en el ámbito laboral, ya que permite mejorar el desempeño del personal con respecto al trabajo y los problemas que estén vinculados al mismo, por lo que es importante que la capacitación sea efectiva y para esto debe incluir actividades organizativas previamente planificadas y una experiencia de aprendizaje o debe responder a

necesidades. Para Alles (2015) la capacitación es un aspecto importante para una empresa; sin embargo las inversiones destinadas a capacitación no siempre están bien direccionadas donde una parte o más de los recursos que se disponen se usan de forma inadecuada, ya que muchas empresas diseñan planes de capacitación sobre ciertos criterios que suelen ser interesantes pero que no siempre tienen relación con el puesto de trabajo. Esto es importante que, sea gestionado con base en los resultados de la evaluación de desempeño por competencias.

Por ese motivo se debe evaluar el desempeño de los trabajadores por competencias con el propósito de conocer los parámetros que estén valorados como bajos y de esta forma poder desarrollar un correcto programa de formación, por lo que cuando los colaboradores aprenden de verdad logran crecer muy rápido y se obtienen resultados extraordinarios.

La presente investigación se sustenta en el Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021) en la política 5.5 que establece como acción el promover la capacitación, formación e investigación, así como en los lineamientos territoriales de acceso equitativo a conocimiento e infraestructura en su literal d.15 que indica que es necesario impulsar programas de capacitación, actualización, formación e investigación, que responda a las necesidades territoriales promoviendo de forma eficiente la inclusión laboral (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

Este trabajo cumple con la línea de investigación Sistemas de evaluación del desempeño perteneciente a la Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud, debido a que a través de esta evaluación por competencias se desarrolla un plan de capacitación que le permitirá a la empresa tener un personal más productivo y competente. En el proyecto se aplican conceptos aprendidos durante la maestría,

los cuales son analizados desde un adecuado diseño metodológico y teórico.

Preguntas de Investigación

- ✓ ¿Cuáles son las bases teóricas acerca del desempeño por competencias?
- ✓ ¿Cuál es el marco referencial de la evaluación de desempeño, planes de capacitación y situación actual de la red privada de laboratorios clínicos?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias del personal de una red privada de laboratorios clínicos?
- ✓ ¿Cuál es el plan para mejorar el desempeño por competencias?

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el desempeño por competencias del personal de una red privada de laboratorios clínicos, a través de herramientas estadísticas y propuesta de un plan de mejoras.

Objetivos Específicos

- ✓ Revisar las bases teóricas acerca del desempeño por competencias.
- ✓ Analizar el marco referencial de la evaluación de desempeño y la situación actual de la Red Privada de Laboratorios Clínicos.
- ✓ Determinar la metodología para la evaluación de desempeño por competencias al personal de una red privada de laboratorios clínicos.
- ✓ Proponer un plan de mejoras para el personal de la red privada de laboratorios clínicos.

Capítulo I

Fundamentación Teórica-Conceptual

En el presente capítulo se evidencia la fundamentación teórica, la cual se encuentra conformada por el análisis y desarrollo de teorías basadas en las evaluaciones del desempeño por competencias. Adicional a esto, se evidencian un conjunto de diversas definiciones que permitirán entender y profundizar el tema en cuestión.

Gestión de Talento Humano

El talento humano es el factor imprescindible de toda empresa, independientemente del giro del negocio u actividad económica. Anteriormente, la gestión del talento humano se visualizaba como un factor secundario que no generaba mayor importancia en una empresa; sin embargo, en la actualidad, esta gestión se ha establecido como un criterio que otorga valor a las organizaciones; donde, a fin de cumplir con las exigencias del cliente interno y externo se deben desarrollar cambios para mejorar sus capacidades y habilidades, elementos fundamentales para el desarrollo crecimiento y éxito organizacional (Cadena, 2016).

De acuerdo con Bravo, Delgado y Parrales (2016) la gestión del talento humano se fundamenta en el principio donde la gestión organizacional y la dirección se apoyan en el empleo efectivo del potencial que mantienen las personas. Es decir, se otorga relevancia a las propias potencialidades que el individuo desarrolla para beneficiarse a sí mismo como a su entorno. De igual forma, en la gestión del talento se involucra la selección, reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño y recompensas. Adicional, se ha determinado que el recurso humano se encuentra representado por la total

integridad de la organización; entretanto que, el talento humano se caracteriza por la pluralidad de las profesiones, elementos a quienes se delimitan las competencias y por ende se identifica el potencial que sustentan.

Del mismo modo, Chávez y Vizcaíno (2017) indicaron que el talento se define como la aptitud y la inteligencia que se requieren para ejercer una ocupación. El talento humano se conceptualiza como aquellos programas de aprendizaje que tienen como finalidad incrementar el rendimiento y el potencial de los colaboradores que conforman una organización. El talento humano es un método imprescindible para la planificación del trabajo y los proyectos de vida del equipo de trabajo con el propósito de mejorar en el futuro el rendimiento organizacional lo cual se traduce en competitividad. El término de talento humano es más que solo dotes intelectuales, dicha expresión hace referencia al capital humano, social e intangible de las organizaciones.

La gestión del talento humano se manifiesta como una filosofía general que abarca las creencias, valores, organizaciones, roles y la sociedad. La gestión del talento humano se establece como un procedimiento administrativo que permite la inclusión del capital humano, lo cual se basa en las competencias particulares que mantiene cada persona; esto con la finalidad de lograr, cumplir y alcanzar los objetivos de la organización, lo cual se debe realizar considerando las fases de planificación, organización, ejecución y control (Majad, 2016).

La gestión del talento humano es un término que nace en los años 90 y se define como el procedimiento que se requiere para incluir nuevos colaboradores a una empresa incluyendo la retención y mejora del personal que ya posee. En ámbitos de salud, el talento humano es un componente relevante; puesto que, se requiere de un personal calificado que ofrezca los servicios de atención de calidad.

Es importante destacar que, la gestión del talento humano no solo busca que una empresa sustente un personal competente; sino también, que los colaboradores se sientan cómodos en dicho ambiente, esto con el fin de que los mismos desarrollen un factor de pertenencia organizacional (González y Molina, 2016).

Evaluaciones de Desempeño

Alles (2016) mencionó que el desempeño ha sido uno de los aspectos primordiales que mantiene un colaborador una vez que ya forma parte de una organización. Para llevar a cabo una evaluación de desempeño por competencias se ha utilizado un documento denominado como el diccionario de comportamientos, el cual es de gran utilidad en las relaciones existentes entre el colaborador y jefe; además de utilizarse en diversas actividades, así como en el desarrollo de formación. No obstante, se pueden utilizar múltiples herramientas para medir el desempeño por competencias tales como: la evaluación vertical, evaluación de 180 grados, evaluación de 360 grados, diagnósticos circulares y fichas de evaluaciones las cuales pueden ser aplicables a mediciones específicas o también como apoyo a las evaluaciones anteriores; sin embargo, se ha sugerido la evaluación vertical dado que es aquella que combina los objetivos y competencias.

Velandía (2017) manifestó que uno de los aspectos que delimitan el desempeño de las empresas, sean estas públicas o privadas, es el desempeño de las personas que conforman las mismas. Es por esto, que las evaluaciones son la herramienta fundamental para obtener información que permita describir las características de las personas. Las evaluaciones de desempeño han tomado gran relevancia para poder cumplir con los objetivos de las organizaciones, dado que incrementa la efectividad de los procesos y potencializa el talento humano. Uno

de los métodos que se utilizan para evaluar el desempeño de un personal es la encuesta, la cual se dirige no solo a los empleados, sino también a sus gerentes con la finalidad de contrastar respuestas y obtener conclusiones oportunas. Las evaluaciones de desempeño permiten medir la cualificación de una determinada persona en su puesto de trabajo, logrando reconocer sus fortalezas y debilidades.

Chiang y San Martín (2015) definieron el desempeño laboral como el grado de eficacia que el personal debe mantener al momento de trabajar, lo cual es necesario para la organización dado que esto beneficia y satisface los objetivos empresariales. Existen varios criterios para medir el desempeño de un trabajador, como la cantidad de trabajo, responsabilidad, conocimiento del trabajo, cooperación, necesidad de supervisión, entre otros. Mediante estos criterios, es necesaria la evaluación de desempeño, el cual es un sistema de revisión y evaluación del cumplimiento de labores por parte del empleado. Esta tiene como finalidad descubrir el grado de productividad del colaborador a fin de mejorar su rendimiento.

Maldonado y Vidal (2015) afirmaron que las evaluaciones que se encuentran dirigidas a verificar las competencias, se destacan por la eficacia que mantienen en poder evidenciar los logros alcanzados. Las competencias se comprueban de forma directa, siempre y cuando el profesional actúa en un contexto real; es decir, cuando interactúa con las capacidades que se entregan en sus competencias. Al igual, se pueden evidenciar de forma indirecta y esto se da por la manifestación en varios contextos por medio de las capacidades que se integran en las competencias.

Gutiérrez, Zambrano, Mosquera y Vargas (2016) mencionaron que las evaluaciones de desempeño han sido objeto de estudio, puesto que a partir de sus

resultados se permiten ejecutar decisiones que permiten alcanzar un mayor y mejor rendimiento en las organizaciones. Las evaluaciones de desempeño se han consolidado en organizaciones industriales dado que se lo ha relacionado con la productividad, rendimiento y calidad. Sin embargo, esto ha sido un proceso que se ha establecido con el fin de valorar las acciones de los trabajadores con el objetivo de tomar decisiones que permitan mejorar su desempeño aportando efectividad en el trabajo y sobre todo en la organización.

Ayuso y Herrera (2017) resaltaron que las técnicas que se emplean para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño son muchas; sin embargo, las mismas se agrupan en función de lo que se requiere evaluar. Como primer punto, las técnicas basadas en las características o rasgos, las cuales buscan medir los rasgos que posee el sujeto y cómo estos se relacionan con las exigencias de su puesto. Las técnicas basadas en comportamiento o experiencias prácticas, donde se busca describir los comportamientos que se requieren en el puesto de trabajo. Las técnicas basadas en resultados, las cuales pretenden valorar los resultados y logros de los colaboradores que han alcanzado en su lugar de trabajo y por último los métodos mixtos y estandarizados, que son la combinación de técnicas que buscan evidencias y comportamientos conductuales con el fin de reunirlos y verificar un resultado.

Briones, Vera y Peñafiel (2018) señalaron que todas las organizaciones establecen como un factor de importancia el compromiso que sus colaboradores manifiesten hacia los objetivos empresariales, por medio de la ejecución de actividades eficaces y eficientes dado los requerimientos que se han establecido en los puestos de trabajo y que se utilizan para el cumplimiento de dichos propósitos. Debido a esto, la importancia de evaluar el desempeño radica en que es un

instrumento que permite identificar los problemas, ofreciendo una solución con la finalidad de mejorar los resultados. En la actualidad el recurso humano es la base de toda organización; por ende, es imprescindible que el mismo se encuentre capacitado con el objetivo de aprovechar sus conocimientos beneficiando a la organización y a sí mismo.

Morán (2016) indicó que evaluar no solo consiste en la aplicación de métodos para medir el desempeño de un personal, lo importante radica en el diseño de un proyecto en el cual se integren las competencias del profesional con la finalidad de garantizar la seguridad del paciente. Existen diversos métodos que se emplean para llevar a cabo una evaluación, tales como: la observación, la supervisión, la autoevaluación y la actividad asistencial. La formación basada en competencias, se visualiza como una estrategia que se encuentra orientada a la formación de profesionales, la cual requiere autoevaluación, compromiso y reflexión por parte del evaluado, al igual que una retroalimentación constante y de calidad que fomente la participación y compromiso de un equipo.

Torres, Cuesta, Piñero y Lugo (2018) manifestaron que uno de los factores de mayor demanda en el ámbito profesional es la competitividad, dado que es necesario contar con un personal apto y capacitado. Mediante este enfoque, las evaluaciones de competencias han constituido una de las actividades que requiere de gran importancia para alcanzar una gestión adecuada del recurso humano; puesto que, de los mismos dependerán una efectiva ejecución de actividades. Se han identificado diversas técnicas que permiten evaluar las competencias, las cuales se han agrupado en tres bloques dependiendo el tipo de información que se requiera. Estas se clasifican de la siguiente manera: aquellas que se encuentran basadas en la experiencia práctica, en características y experiencias del evaluado y

las que se encuentran basadas en valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización, donde se utilizan sistemas de escalas para la observación, entrevistas de evaluación, test psicológicos y evaluaciones de 360 grados.

Mayor (2016) indicó que la correcta y adecuada evaluación y desarrollo de competencias han sido una de las variables que mayor complejidad mantienen; puesto que, cada día surgen nuevos métodos para llevar a cabo dichas evaluaciones. Entre los instrumentos que mantienen mayor reconocimiento para ejecutar dicha actividad se tiene los blogs, cuestionarios de evaluación, el balanceo de competencias y el de mayor facilidad la evaluación 360 grados. Este proceso se encarga de recopilar información de una persona de acuerdo al desempeño en competencias, por medio del personal con el que labora comparándolo bajo su propia percepción. Esta técnica se implementó en los ochentas con la finalidad de evaluar las competencias de los directivos. y hoy en día se convertido en una de las técnicas populares para evaluar las competencias profesionales en las organizaciones.

Romero (2015) acotó que las evaluaciones son procesos que se encargan de medir el desempeño de un colaborador, donde se comunica al mismo cómo debe ejecutar su trabajo estableciéndolo por medio de un plan de mejoramiento. Uno de los problemas que se han evidenciado de acuerdo a las evaluaciones de desempeño ha sido la subjetividad con la que se desarrolla y el impacto que genera a las personas respecto a la injusticia e inequidad. En Ecuador, las evaluaciones se gestionan mediante un corte transversal; es decir a los tres meses, seis meses y al año, lo cual se encuentra orientado a incrementar la productividad humana. Los métodos que se encuentran vigentes son, el método de escala gráfica, el método de selección forzada, el método de investigación de campo, los métodos

de incidentes críticos, métodos de listas de verificación y el método de evaluación enfoque participativo por objetivos.

Velandia (2017) mencionó que las evaluaciones de desempeño se encuentran establecidas por tres etapas, las cuales se establecen de la siguiente manera: la definición de objetivos, elaboración de instrumentos de evaluación y finalmente la retroalimentación. Con respecto a la primera variable, en esta se definen los criterios a evaluar en cada cargo y perfil del empleado que conforma la empresa, lo cual debe realizarse en presencia del colaborador con la finalidad de la existencia de un mayor nivel de compromiso. Respecto a los instrumentos, estos deberán ser elaborados puesto que serán de gran utilidad al momento de identificar las competencias que el personal haya alcanzado en la organización. La retroalimentación, hace referencia a los resultados obtenidos, los cuales deben ser comunicados al personal a fin de promover el mejoramiento continuo de los mismos.

Lozano (2017) manifestó que las evaluaciones de desempeño permiten establecer una comparación precisa entre el personal que se encuentra en el proceso de intervención. Existen múltiples ventajas al momento de llevar a cabo una evaluación; sin embargo, las más importantes son aquellas que permiten mejorar el desempeño por medio de la retroalimentación, determina quiénes mantienen la capacidad de recibir un aumento en sus remuneraciones, permite la identificación de personal que requiere formación y desarrollo, detecta errores y permite la resolución de los mismos.

Valencia, Brito y Godínez (2015) determinaron que la evaluación del desempeño laboral se ha considerado como un subsistema de la gestión de recursos humanos, los cuales comprenden procedimientos que procuran valorar de

forma objetiva el rendimiento total de un personal que pertenece a una organización. Uno de los métodos para llevar a cabo estas evaluaciones ha sido, el método de escala gráfica, el cual ha sido muy utilizado dado su aplicación y otras ventajas identificadas; sin embargo, una de las desventajas que ofrece esta técnica es que no permite establecer relaciones casuales y causales en los criterios de evaluación. El método de escala de gráfica permite identificar los problemas que mantiene el empleado, definiendo que factores afectan el desempeño, redefine los estándares, evalúa dicho criterio por medio de sus superiores con la finalidad de obtener resultados y que los mismos se establezcan bajo un proceso de retroalimentación con el objetivo de obtener mejoras posibles.

Castillo (2017) indicó que el método de escalas gráficas tiene como finalidad evaluar el desempeño de las personas a través de factores que han sido previamente definidos. Este método consiste en una tabla de doble entrada, donde se muestran una serie de factores en cada fila y en cuanto a las columnas, estas indican los grados de evaluación de desempeño. Este método se constituye por la definición y elección de los factores que servirán para evaluar el desempeño del trabajador. Estos factores se encuentran conformados por los comportamientos y actitudes que valora la organización, los cuales varían dependiendo de los intereses de la misma. Las fortalezas de este método consisten en otorgar facilidad al momento de construir el instrumento de evaluación, aporta una visión gráfica de los factores de evaluación y confiere retroalimentación de acuerdo a los datos que se ha obtenido del evaluado.

Ramírez y Benavides (2016) señalaron que las entrevista es uno de los métodos para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal que conforma la organización, a través de la metodología de 90 grados, donde dicho

instrumento se encuentra dirigido al jefe inmediato de cada colaborador. De acuerdo con los beneficios que se establecen al hacer uso de la entrevista, es que permite llevar a cabo la retroalimentación, puesto que se genera en adecuadas condiciones donde se indica al empleado cual ha sido su nivel de desempeño en su puesto de trabajo y cómo esto ha incidido en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Morgan (2015) manifestó que un criterio fundamental para alcanzar el éxito de una organización es mantener un desempeño constante y sostenible en el tiempo. Dado esto, es necesario ejecutar evaluaciones de desempeño de forma periódica y sistemática, las cuales mantienen un sinnúmero de complejidades, pero a pesar de esto sirven para determinar el grado de eficacia y eficiencia de las personas. El objetivo fundamental de este término, es determinar si el colaborador se encuentra realizando sus labores adecuadamente. Las evaluaciones se fundamentan en cuatro aspectos; primero la calidad del servicio ofrecido por el colaborador, el comportamiento del mismo en su puesto de trabajo, los medios que utiliza y la integración de los valores, objetivos y cultura de la organización. Con respecto a los principales criterios que se utilizan para evaluar el desempeño, estos se encuentran divididos en tres factores, las capacidades, habilidades y el comportamiento o el logro de resultados. A continuación, se da paso al fundamento teórico de la capacitación.

Tipos de evaluación de desempeño

Con el paso de los años han aumentado la cantidad de estudios acerca del desempeño laboral y los métodos para evaluarlo; entre ellos se encuentran la evaluación 360°, 270°, 180° y 90°. La evaluación 360° busca dar un panorama amplio debido a que utiliza todos los ángulos posibles sean estos indirectos o

directos al trabajo. La evaluación 90° se caracteriza por la evaluación que realiza el jefe a su subordinado, la evaluación 270° se refiere a la evaluación que se le realiza a una persona, desarrollada por parte de los subordinados, jefe y compañeros del trabajo; la evaluación 180° es donde una persona es evaluada por sus compañeros y su jefe (Sinergia Laboral, 2016).

La evaluación 360° se trata de una evaluación en donde se involucra a cada persona, tiene forma circular por lo que involucra a cada uno de los elementos que interactúan con el evaluado; es decir que participan los colegas, los subordinados, el superior, los clientes externos e internos, los proveedores y los demás que estén involucrados con el evaluado. Esta evaluación ofrece información para que el administrador se ajuste a las demandas de su contexto laboral, pero esto acarrea que el evaluado se sienta como en una pasarela, debido a que está a la vista de todos durante la evaluación, por lo que es una situación complicada. Se debe resaltar el hecho de que esta evaluación cuenta con pros como la retroalimentación que brindan los compañeros de trabajo, lo que puede incrementar el desarrollo personal del evaluado; las evaluaciones provienen de diversas perspectivas y complementan las iniciativas de calidad total. Los contras que existen son que el evaluado se intimide por la retroalimentación y provoque resentimiento, puede que algunas personas lo tomen a juego; por tanto, se necesita de capacitación para que funcione debidamente (Sifuentes, Suárez y Lucero, 2016).

El método de las escalas gráficas, según Fernández (2017) es un instrumento de evaluación con aplicación simple y de fácil comprensión; es uno de los métodos más divulgados y utilizados ya que permite evaluar el desempeño de las personas a través de factores graduados y definidos. Para este método se aplica un

formulario de doble entrada, el mismo que muestra en las columnas verticales los grados de variación y en sus filas horizontales los factores para evaluar el desempeño. Es importante mencionar que los factores son seleccionados con anterioridad con el fin de definir en cada trabajador las cualidades a evaluar, estos factores se definen como descripción sumaria objetiva y simple, para que de esta manera se evite las distorsiones. Este método se puede implementar a través de varios procesos de clasificación que pueden ser tres: las escalas gráficas discontinuas, continuas y semicontinuas. Las ventajas que brinda este método son que exige al evaluador poco trabajo para la evaluación debido a que lo simplifica, da la posibilidad de brindar una visión resumida e integrada de los factores de evaluación y otorga a los evaluadores un instrumento de evaluación con aplicación simple y de fácil comprensión.

Además, según Romero (2015) las escalas gráficas semicontinuas son aquellas donde existe un límite mínimo y máximo del factor evaluado, adicionando entre sus límites puntos intermedios que se establecen para facilitar la evaluación. Las escalas continuas disponen de los límites máximo y mínimo para el factor evaluado, pero los puntos se mantienen unidos por una línea que representa la banda de variación. Por otro lado, las escalas gráficas discontinuas disponen de todas las posiciones a marcar descritas y establecidas para que el evaluador escoja una de ellas, permitiendo la facilidad de evaluar.

Los métodos de evaluación de desempeño en el pasado son aquellos que tienen como ventaja que se basan en hechos que ya pasaron y por ende pueden ser medidos, los métodos que se utilizan en este tipo de evaluación son las listas de verificación que tratan de una selección de oraciones que describen el desempeño del trabajador y sus características; método de registro de acontecimientos críticos

que es una hoja de trabajo del colaborador donde se anotan las acciones más destacadas del mismo; las escalas de puntuación que se trata de una evaluación subjetiva para conocer el desenvolvimiento de la persona evaluada en escala de mínimo a máximo; el método de categorización es una escala de mejor a peor entre colaboradores; el método de verificación de campo que se basa en solicitar información al supervisor de un empleado; el método de selección forzada son frases descriptivas sobre el desempeño del trabajador donde se sintetizan las funciones y el método de evaluación en grupos que es la comparación del desempeño de un empleado con sus compañeros (Giraldo, 2015).

El método de evaluación en grupos dispone de varios métodos, los mismos que tienen como finalidad comparar el desempeño entre el trabajador y sus compañeros, para esto el supervisor normalmente se encarga de las evaluaciones cuyos resultados comparativos se mantienen en secreto para los trabajadores. Este método tiene mucha utilidad debido a que permite ordenar a los empleados en una calificación de mejor a peor, con lo cual da paso a la toma de decisiones acerca de promociones, distinciones, incremento salarial, entre otros (Ramírez, 2015).

Para Urcola y Urcola (2015) el método de comparación por parejas o también conocido como comparación por pares es un método donde el evaluador debe comparar a los trabajadores con cada uno de los empleados evaluados en el grupo, este método tiene como ventaja que es de fácil aplicación; sin embargo, dispone de una desventaja la cual es dejarse llevar por criterios subjetivos de valoración. En cambio, en el método de categorización la persona que es evaluada hace una clasificación de los evaluados ordenándolos de mejor a peor dependiendo la característica a evaluar. Este método es muy sencillo de aplicar, pero este también puede ser sesgado por la subjetividad de quien realiza la clasificación, otro de los

inconvenientes es que no se puede valorar a todos los trabajadores de igual manera, por ese motivo se podría cometer injusticias.

Competencias Laborales

Para Preciado (2006) las competencias pueden haberse obtenido durante la vida de un individuo, las mismas que no pudieron haber tenido un certificado o título, otra manera de conseguir las competencias es cuando una persona las haya adquirido en una institución educativa, por lo que es importante que se evalúen de manera objetiva a fin de establecer el nivel de competencia que dispone el empleado. La competencia se la puede definir como un atributo o habilidad personal de la conducta de una persona, es decir las características de su comportamiento, también se la considera como una característica permanente y subyacente que define un patrón de pensamientos que facilita alcanzar resultados adecuados en su rol.

La competencia surgió debido a la necesidad objetiva de acercar el análisis, el estudio y el control de las actividades laborales a los procesos de la empresa; esta parte de las funciones, resultados y objetivos de la actividad que se va a desarrollar. La competencia laboral es aquella que llega a vincular la capacitación colectiva con la individual, con la finalidad de lograr generar valor para la empresa gracias a los procesos de trabajo, por lo que esto se convierte en una alternativa que permite la mejora del desempeño de la organización y de sus trabajadores. Por ese motivo se considera que la competencia laboral es una sinérgica y compleja estructura de requerimientos humanos que comprenden elementos socioafectivos, físicos y cognitivos que permiten que el empleado se desempeñe de forma excelente en sus tareas y funciones, las mismas que vayan de

acuerdo a las exigencias de la empresa tanto en los aspectos como servicio, en lo productivo y lo técnico (Sánchez, Martínez y Moreno, 2015).

Las competencias laborales se las define como la capacidad productiva que tiene una persona, medida en términos de desempeño laboral que abarca más allá de las actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades que son necesarias pero que sin embargo son insuficientes para un desempeño efectivo. Además, se las conceptualiza como los atributos que tiene un empleado, los cuales se pueden identificar solo si se encuentra bien definido el referente laboral para aplicar la competencia. Las competencias laborales adecuadas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, cuando las competencias laborales se relacionan a los oficios, las personas que se certifican pueden laborar de manera bajo dependencia o en la modalidad de autoempleo (Alles, 2015).

La gestión por competencias se trata de una técnica de recursos humanos que se basa en estudios con respecto al comportamiento humano, el cual se basa en las características subyacentes o innatas de una persona combinadas con aspectos como la motivación y los conocimientos, con lo que busca mejorar el desempeño de las distintas actividades laborales. La gestión por competencias se la conceptualiza como algo que se puede desarrollar con el tiempo a través de la experiencia y la formación, por lo que se la puede considerar como constructiva (Guerrero, Valverde y Gorjup, 2013).

Para Torres et al. (2018) la evaluación de competencias laborales es una actividad muy importante que permite conseguir una adecuada gestión de recursos humanos, por eso se dice que de ella depende que se efectúen correctamente otras actividades como la formación, evaluación de desempeño, la remuneración y la promoción. Para definir las competencias se debe identificar las pautas de

conducta que permitan hacerlas observables; por lo tanto, estas deben ser cuantificables o medibles, para esto se debe identificar la inclusión de indicadores específicos para que esta forma se puedan caracterizar las dimensiones y así evaluar el nivel de las competencias. Existen varias técnicas para evaluar las competencias, entre ellas se encontró tres importantes de acuerdo con el tipo de información que utilizan, siendo estas basadas en valoraciones del evaluado o de otros empleados de la empresa, los basados en experiencias y características del evaluado y los basados en la experiencia práctica.

La competencia se refiere a un conjunto de actitudes como querer hacer y saber estar, habilidades como saber hacer y conocimientos como saber, los cuales al aplicarlos en el desempeño de una responsabilidad permite asegurar su logro. Se debe incluir en esta definición el por qué, ya que no solo debe tener una persona competencia, sino que debe conocer la finalidad del trabajo para que de esta forma pueda aportar con resultados óptimos. Las características de las competencias están resumidas como: (a) un concepto multidimensional, (b) tienen carácter de permanencia en el tiempo, (c) la competencia es mensurable, (d) reflejan la aportación más que la función o actividad en sí, (e) su aplicación supone la consecución de un logro y (f) para que sea competencia debe ser aplicada (Vela, 2004).

Tipos de competencias

Los tipos de competencias son diversos dependiendo el estudio de los autores, pero la clasificación más corriente muestra tres aspectos que son las competencias relacionadas con el ser, el saber hacer y el saber. Las competencias relacionadas con el ser se tratan de las aptitudes personales, los comportamientos, valores, actitudes y personalidad. Las competencias que están relacionadas con el saber

hacer son aquellas habilidades fruto del aprendizaje y las experiencias o conocidas como innatas de una persona. Las competencias relacionadas con el saber se refieren a los conocimientos de gestión y técnicos de una persona. Otra manera de clasificarlas es como esenciales, secundarias y primarias. Las esenciales se refieren a las características organizacionales que aportan ventaja competitiva a la empresa ya que las mismas no se pueden imitar. En cambio, las primarias son aquellas que se identifican de manera independiente, se puede apreciar en la personalidad de una persona, su comportamiento o conocimiento. Las secundarias son aquellas que son producto de la interrelación entre varias (Gallego, 2012).

Para Blanco (2007) la clasificación de Spencer y Spencer realizada en el año 1993 se realiza en seis grupos que son las competencias gerenciales, de logro y acción, cognoscitivas, de servicio y ayuda, de influencia y de eficacia personal. Las competencias cognoscitivas se relacionan con la información y conocimiento que un individuo ha asimilado. Las competencias de acción y logro se relacionan con las orientadoras del comportamiento y la motivación hacia un objetivo. Las competencias de influencia se vinculan con la necesidad de proyectar ideas y decisiones sobre otras personas, así como la seguridad personal. Las competencias de eficacia personal son las habilidades que tiene una persona para desempeñar una determinada tarea. Las competencias de servicio y ayuda se relacionan con la preocupación por el desarrollo del equipo y personas, la empatía y la sensibilidad interpersonal. Las competencias gerenciales están relacionadas con los comportamientos del ejercicio directivo como la toma de decisiones o la visión.

Según Ortiz, Rodríguez, Sardiñas, Balado y Portuondo (2016) las competencias se clasifican en específicas y genéricas. Las competencias específicas se tratan de aquellas que se relacionan con el conocimiento de un área,

por lo que estas constituyen la base del ejercicio profesional, brindan la identidad a los programas y se vinculan a condiciones específicas de ejecución. En cambio, las competencias genéricas son las competencias comunes a todas las actividades, por lo que esto les permite a los profesionales la oportunidad de adaptarse a situaciones nuevas, superar problemas de trabajo y mantenerse actualizados.

Las competencias se clasifican en cuatro tipos de acuerdo al estudio de Bunk en el año 1994, estas fueron las competencias sociales, técnicas, participativas y metodológicas. Las competencias sociales son aquellas donde el individuo sabe colaborar con otras personas de manera constructiva y comunicativa, así como demuestra un entendimiento interpersonal y orientado al grupo. La competencia técnica se trata de la persona que domina los contenidos y tareas de su trabajo, además tiene las destrezas y conocimientos para ello. Las competencias participativas es donde el individuo participa al organizar su puesto de trabajo y su entorno; por ello se dice que puede decidir, organizar y aceptar las responsabilidades que se le asignan. Las competencias metodológicas son aquellas donde la persona conoce el procedimiento idóneo para realizar las tareas que se le encomiendan y sabe enfrentarse a las irregularidades que se presentan buscando de forma independiente soluciones donde trasfiere las experiencias adquiridas a dichos problemas (Gómez, 2015).

El autor Mertens en el año 1996 identificó tres bloques de competencias que fueron las competencias básicas, las genéricas y las específicas. Las competencias básicas son las que se adquieren en la formación básica, las mismas que son necesarias para obtener un puesto de trabajo, estas pueden ser habilidades de comunicación oral, la escritura, cálculo, lectura, entre otros. Las competencias genéricas o transversales se refieren a las que se relacionan con las actitudes y

comportamientos laborales necesarios y válidos para cualquier área de la organización; por lo que estos pueden transferirse a diversos contextos del trabajo y pueden ser la planificación, negociación, trabajo en equipo, entre otros. Las competencias específicas se tratan de aquellas que se relacionan con aspectos técnicos de una ocupación concreta, por eso se dice que no son competencias de fácil transferencia a otros contextos de trabajo, por lo que se puede incluir en estas competencias la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros (Martens, 1996).

La asistencia y la puntualidad se refiere a la diligencia y cuidado que se tiene para llegar a un lugar o salir de él en un tiempo convenido, es decir cumplir con los horarios que dispone la empresa, con este parámetro se puede medir la eficacia del trabajador (Soto, 2017).

Para Rivera (2018) las dimensiones de las competencias laborales son el trabajo en equipo, el trabajo bajo presión, la productividad, la calidad en el trabajo, respeto y responsabilidad, asistencia y puntualidad.

El trabajo en equipo se basa en la habilidad que tienen las personas para trabajar juntos para alcanzar una visión común, quiere decir que se requiere de la disposición y habilidades que permitan trabajar de manera coordinada en el área de trabajo o en otras áreas de la empresa (Trespacios, 2017).

La calidad en el trabajo se trata del mejoramiento de las capacidades y empoderamiento del trabajo que le permita ampliar sus opciones de vida con lo que se logre que el individuo tenga un grado de libertad superior, es aquí donde intervienen los logros alcanzados cuando cumple metas e interviene el nivel de calidad del trabajo efectuado (Montoya, 2019).

La productividad se refiere al arte de poder crear, mejorar o generar servicios y bienes, para esto el trabajador debe poner en práctica sus habilidades, tiempo o recursos para cumplir con las tareas asignadas por la empresa (Nemur, 2016).

El respeto y la responsabilidad se trata de lo que sienten los trabajadores que merecen recibir pero que no reciben, por lo que esto requiere del involucramiento, consideración y el trato que se brinda por parte de la empresa, además de aspectos como la cooperación, accesibilidad, cordialidad, tacto y el hecho de cumplir sus funciones o tareas asignadas en el tiempo establecido (Rivera, 2018).

Laboratorio Clínico

Fajardo y Solarte (2016) manifestaron que los laboratorios clínicos son lugares en donde convergen diferentes especialidades y disciplinas en el área de salud. Un laboratorio clínico es un factor de gran ayuda para los médicos puesto que les permite llevar un manejo y seguimiento del paciente por medio de una base científica. Dada la necesidad de la medicina, los laboratorios clínicos nacen con la finalidad de contar con una herramienta de diagnóstico. Hoy en día, los laboratorios clínicos se han desarrollado gracias a la necesidad de exponer y mejorar sus procesos, con la finalidad de mantener un nivel de competitividad que permita ofrecer un servicio confiable y de calidad.

De acuerdo con el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (2017) la Norma ISO 15189:2012, ha establecido ciertos requisitos relativos a las competencias técnicas de los laboratorios clínicos. Con respecto a los requisitos técnicos del personal, el laboratorio se mantiene en la obligación de documentar la cualificación del personal basándose en aspectos como la educación, formación y experiencia. Con respecto a la primera variable, se debe evidenciar todos los documentos que hagan referencia a la formación académica. Por otra parte, es necesario la certificación

de capacitaciones del personal, tales como talleres, cursos, congresos, charlas, foros o seminarios. Por último, las experiencias, donde se incluyen las referencias laborales de acuerdo a las funciones desempeñadas. Con respecto al entorno organizativo, las instituciones deben mantener adecuadas instalaciones y condiciones ambientales incluyendo infraestructuras para la toma de muestras de pacientes, brindando completa privacidad y seguridad.

Ruiz (2018) acotó que uno de los problemas éticos que se mantienen entre el médico tratante y un laboratorio en el ejercicio de la medicina, es el intercambio de rivalidades y reproches que inciden en la atención de una persona. En la actualidad, las medidas que requieren ser eliminadas con la finalidad de reducir errores son la irresponsabilidad de un personal que se encarga de ejecutar estudios, el inadecuado entrenamiento, además de la sobrecarga laboral que muchos laboratorios sufren; la identificación de muestras incompletas y erróneas, uso de deficientes equipos que provocan procedimientos erróneos al momento de brindar resultados. Para resolver los problemas antes mencionados es necesario que los laboratorios dispongan del término control de calidad, puesto que ha cobrado mucha importancia, dado que permiten implementar sistemas integrales administrativos.

Figuroa (2015) afirmó que las principales normas que se relacionan con el manejo de la gestión de riesgos en los laboratorios clínicos son: La norma ISO 14971, que hace referencia a la aplicación de la gestión de riesgos en los productos sanitarios, ya que describe a la gestión de riesgos como una aplicación de políticas, prácticas y procedimientos en las labores de análisis, control, evaluación y seguimiento. La norma CLSI EP18-A2, que se encarga de identificar y controlar las fuentes de error en un laboratorio, la cual describe que es necesario

una evaluación de herramientas en conjunto con la finalidad de ser aplicadas. La norma CLSI EP23-A: que significa control de calidad en el laboratorio basado en la gestión de riesgos y describe cómo desarrollar un plan que permita controlar la calidad de las pruebas, con el fin de detectar deficiencias que ocasionen daños a los pacientes.

Figuroa (2017) señaló que los profesionales que se encargan de la medicina de laboratorios tienen la obligación de posicionar al paciente en el centro de la atención sanitaria, a fin de contribuir con la obtención de excelentes resultados del laboratorio que permitan una adecuada intervención, las cuales pueden ser para su prevención, diagnóstico, monitoreo, tratamiento o seguimiento. Es por esto, que los laboratorios clínicos, sean estos públicos o privados deben acogerse a las normas u obligaciones por medio de un sistema de gestión de calidad que admitan una consolidación total de un proceso que interviene la etapa pre-preanalítica, preanalítica, analítica, posanalítica y pos-posanalítica, con la finalidad de que los resultados obtenidos sean confiables, seguros y que vayan orientados en beneficio de los pacientes y médicos.

Véliz (2016) manifestó que la calidad de un servicio de salud surge por medio de los niveles de desempeño y competencias que los colaboradores mantienen en el proceso de cumplir con sus funciones laborales. La necesidad de poder identificar las competencias profesionales de un sistema nacional de salud descende por las exigencias de incrementar la calidad de los servicios. Es por esto que se ha definido como competencias, las capacidades que posee un trabajador para hacer uso de sus conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes, para identificar y solucionar problemas que se presenten en el desempeño de su área. El perfeccionamiento de las competencias profesionales en el ámbito de

salud debe ser extendido con la finalidad de fortalecer y evaluar el desempeño profesional de cada individuo, manteniendo un compromiso social e institucional.

La World Health Organization (2017) definió las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que se requieren utilizar al momento del desarrollar actividades en un determinado trabajo. Tomando como ejemplo, los exactos resultados de análisis clínicos provienen de las competencias de un personal que se empleó en dicho procedimiento. Las evaluaciones de las competencias permiten identificar la existencia de problemas que afecten el rendimiento de un empleado con el fin de corregirlos antes de perjudicar la asistencia a un paciente. Los métodos que se utilizan para llevar a cabo la evaluación de las competencias comprenden elementos como la observación directa, táctica que permite la identificación de problemas acerca del rendimiento del profesional mediante una lista de atributos o acciones que requieren observarse.

La Fundación San Pablo Andalucía CEU (2016) determinó que entre las competencias profesionales, sociales y laborales de un personal que trabaja en los laboratorios clínicos y biomédicos se encuentra garantizar la calidad del proceso, con la finalidad de asegurar el debido seguimiento dado los protocolos establecidos. Además, es necesario que el área de trabajo se encuentre organizada manteniendo un control, asegurando el cumplimiento de las medidas y normas de protección, sean estas personales o ambientales. Otro de los factores de gran importancia es la adaptación a nuevas situaciones laborales conservando una actualización de conocimientos tecnológicos y científicos concernientes al entorno profesional por medio de una adecuada gestión de formación. Cabe recalcar la necesidad de comunicación entre los superiores, pacientes y demás personas que

mantiene bajo su responsabilidad, mediante eficaces vías que permitan transmitir información y conocimientos.

De acuerdo con el Ministerio de Salud Pública (2017) los laboratorios clínicos son la genérica denominación de los servicios de salud, donde se realizan análisis clínicos y generales de muestras o especímenes biológicos. Es necesario que dichas entidades cuenten con un permiso anual de funcionamiento, mediante el cumplimiento de ciertos requisitos. El personal que se encuentra involucrado en dichas actividades son los directivos, analistas operativos y auxiliares, los mismos que serán responsables de la gestión técnica, administrativa y de salud mejorando el sistema de calidad del laboratorio. Con respecto a las infraestructuras, dichas entidades contarán con ambientes independientes que garanticen la seguridad y funcionalidad en las tres fases, pre-analítica, analítica y post-analítica. En cuanto a los principios éticos, los laboratorios clínicos ofrecerán atención a sus usuarios sin ningún tipo de discriminación sean por motivos de origen, género, edad u orientación social.

Capacitación

Díaz, Agüero, Cabrera, Pérez y Quiñones (2019) expresaron que la capacitación continua, constante y permanente, permite realizar un análisis completo de los problemas que permanecen en la práctica, con la finalidad de poder desarrollar acciones en base a sus competencias que permitan brindar una solución. Mantenerse capacitado posibilita reunir experiencias, lo cual ha sido un factor fundamental para que la fuerza laboral se encuentre preparada y se mantenga competente para poder identificar, proponer y evaluar características que determinen un trabajo de calidad y excelencia.

Fleitas y Hernández (2019) manifestaron que el capital humano ha constituido uno de los activos más valiosos que mantiene una organización, dado que el éxito que se consigue en la misma, se da por el cumplimiento de las habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores. Bajo este enfoque, la formación se ha convertido en uno de los aspectos fundamentales que determinan las instituciones, organizaciones o empresas, con la finalidad de fortalecer su talento humano. Las capacitaciones se definen como una inversión que realiza la empresa; por lo tanto, es necesario el desarrollo de una evaluación que permita producir mejoras por medio de la introducción de habilidades, conocimientos y técnicas con la finalidad de obtener un mejoramiento en el desempeño y por ende en las metas organizacionales.

Zerón y Montaña (2017) indicaron que el Instituto Mexicano del Seguro Social, ha mantenido como compromiso la mejora continua de los servicios de salud, mediante constantes capacitaciones dirigidas al personal de salud, puesto que este factor interviene en el ofrecimiento de un servicio de atención superior de calidad y calidez. Es por esta razón que las capacitaciones que se encuentran orientadas a diversas áreas sanitarias responden a las necesidades y compromisos de una organización con la finalidad de brindar servicios vanguardistas, donde se establezcan actividades que permitan que las personas aprovechen las oportunidades de mantenerse actualizadas mejorando en las prácticas de medicina, otorgando mayor seguridad a los pacientes y mejorando la calidad de vida de los mismos.

Bermúdez (2015) manifestó que un plan de capacitación interviene en la toma de decisiones de diversas áreas críticas y que a su vez son de gran importancia para la empresa. Tomando en cuenta esto, es necesario que dichas decisiones sean

fundamentadas, claras y objetivas. Un plan de capacitación se encuentra conformado por proyectos o programas individuales que juntos conforman el plan en sí, el mismo debe comprender una sección donde se establezcan estrategias para la práctica, lo cual hace referencia a los medios administrativos y estructurales. Las capacitaciones se encuentran orientadas a preparar al recurso humano, con el objetivo de que este se desempeñe de manera eficiente respecto a las funciones que ejecutan.

Parra y Fernando (2016) expresaron que las capacitaciones son la base fundamental para llevar a cabo la planificación, desarrollo y evaluación de los sistemas de calidad, logrando obtener excelentes resultados para la organización. Las capacitaciones se han definido como la capacidad de llevar a cabo una actividad laboral de forma exitosa, donde es necesario la constante capacitación para ser competentes. Las capacitaciones mantienen una orientación influyente hacia la empresa y al trabajador, las mismas que son de gran importancia para la generación y aumento de la productividad laboral. La primera es la capacitación específica, la cual se utiliza para dar soporte a los esfuerzos de construir negocios y la segunda es la capacitación polivalente, donde el trabajador recibe y adquiere conocimiento de toda una operación. La importancia de las capacitaciones radica en la integración de la organización, donde no se visualiza como un gasto, sino como una inversión.

Ascensio y Navarro (2015) señalaron que uno de los problemas que las organizaciones frecuentemente mantienen por el déficit de capacitación es la falta de productividad. Mediante este enfoque, instituciones, organizaciones o empresas, sean estas públicas o privadas se han visto en la necesidad de mantener un personal altamente calificado, puesto que lo consideran como la oportunidad

de otorgar una continuidad en el ámbito competitivo, por medio de técnicas y métodos de trabajo que beneficien y contribuyan al desarrollo del personal.

Actualmente el talento humano se lo visualiza como un recurso; por tanto, las organizaciones se han visto en la necesidad de poder desarrollar sus competencias mediante una gestión adecuada, con el fin de mantener un personal analítico y efectivo. A continuación, se muestran conceptos relacionados al laboratorio clínico.

Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación que existen son variados, entre los cuales se encuentran las capacitaciones para el trabajo, los de desarrollo personal y capacitaciones en el trabajo; mientras que entre las modalidades que existen están los cursos, talleres, seminarios, capacitación cruzada, capacitación a distancia.

La capacitación en el trabajo es aquella que aporta al empleado enriquecimiento de sus conocimientos, con lo cual les permita mejorar las funciones que se le encomiendan a través del desarrollo de sus habilidades, para con esto postular para una promoción o incrementar su productividad. La capacitación para el trabajo se refiere a aquella que permite que la persona adopte destrezas y conocimientos relativos al puesto que va a desempeñar dentro de la empresa, los tipos de programas y planes, la manera de operar de la empresa, los objetivos, el tipo de organización, entre otros; esto le permite al individuo que se adapte de forma pronta a la nueva área o nuevo empleo. El desarrollo de personal se trata de todo lo que comprende la formación de la personalidad del individuo donde se encuentran el cultivo de la inteligencia, el carácter, el bienestar, las relaciones sociales, hábitos, entre otros; gracias a esto se puede mejorar actitudes

hacia el trabajo, actividades culturales y recreativas, que buscan fomentar la creatividad y sensibilidad aplicada al trabajo (Padilla y Juárez, 2006).

Según el Ministerio de Relaciones Laborales (2014) las clases de capacitación que hay son la capacitación técnica, inductiva, gerencial y otras capacitaciones. La capacitación gerencial tiene como fin desarrollar competencias conductuales en los servidores públicos cuya función es la de gestionar, direccionar y gerenciar los procesos de la organización. La capacitación inductiva se refiere a la capacitación que está orientada a reafirmar, difundir y orientar valores y principios institucionales en los servidores públicos, los cuales vayan de acuerdo a la misión, objetivos y visión de la empresa. La capacitación técnica se trata de las habilidades, destrezas y conocimientos técnicos que vayan acorde a los servicios, productos y misión de cada uno de los puestos de trabajo y de los procesos institucionales. Las otras capacitaciones se tratan de aquellas que se destinan al desarrollo de competencias conductuales que necesitan los servidores públicos.

Para Siliceo (2004) los cursos son específicos para aprovechar y revisar lo realizado y establecido en el pasado, en los cursos se enseñan nuevas habilidades y conocimientos, los temas que se imparten son de forma orgánica, completos y sistemáticos; además de que es importante hacer una evaluación del mismo por medio de un examen. Los seminarios se enfocan en un proceso de cultivar y sembrar conocimientos prácticos y teóricos, desarrollar habilidades y aptitudes que se implementarán en el futuro. Estos abordan un tema de forma sistemática, profunda y completa; se debe considerar lugar, tiempo, nivel de asistentes y presupuesto, su forma de evaluar es mediante el interés suscitado y el impacto de la temática empleada. Los talleres en cambio son un proceso de aprendizaje que forman parte del ahora y aquí, es decir para el presente; se abordan temas

determinados que son más flexibles que sistemáticos, la forma de enseñanza es mediante mesas redondas de preguntas, estudios de casos prácticos, ejercicios y demostraciones, así como simulaciones.

Las capacitaciones según su formalidad pueden ser formales e informales, las capacitaciones formales son aquellas que han sido programadas de acuerdo a las necesidades, las cuales son los talleres, seminarios y cursos. Los talleres se tratan de los eventos de capacitación de trabajo práctico, con lo que se busca desarrollar destrezas y habilidades, por lo que es necesario tener un seguimiento, planificación y evaluación del mismo. Los seminarios se refieren a los eventos de capacitación donde se intercambian inquietudes y nuevas ideas, por lo que se requiere de una planificación, evaluación, un facilitador para que conduzca el evento y el seguimiento del mismo, para eso se aplican distintas técnicas pedagógicas. Los cursos se basan en un evento de capacitación donde se desarrollará un tema específico por un largo tiempo a través de la planificación, evaluación y seguimiento respectivo, se pueden usar varias técnicas pedagógicas como las conferencias magistrales y para que se logre su propósito requiere de ciertos requisitos (Vega et al., 2017).

Según Robbins y Coulter (2014) los métodos de capacitación tradicionales son la rotación de puestos, ejercicios experimentales, clases teóricas, los manuales o guías de trabajo, los prácticos, además de los de asesoría y consejería. Las clases teóricas se usan para transmitir a los trabajadores información específica. Los prácticos se tratan de que los empleados aprendan a realizar sus actividades poniendo manos a la obra, los cuales se suelen dar luego de recibir una descripción de ellas e instrucciones. Los ejercicios experimentales se basan en que los empleados desarrollen en juegos de simulaciones, juegos de roles u otro tipo

de capacitación. La rotación de puestos se trata de exponer a los empleados a diferentes puestos de trabajo dentro de un área específica para que desarrollen sus distintas tareas. Los manuales y guías de trabajo son aquellos que los empleados consultan a través de manuales de capacitación o libros cuando requieren información. La consejería y asesoría se refiere a que los empleados se mantienen cerca de un colega con experiencia para que le proporcionen estímulo, apoyo e información necesaria.

Marco Conceptual

El desempeño laboral según Chiang y San Martín (2015) se manifiesta como el conjunto de competencias profesionales y laborales que mantiene y posee determinado personal. No obstante, se incluye como la eficacia que posee dicho personal en una organización lo cual es necesario para llevar a cabo el cumplimiento y satisfacción de las actividades laborales. Cabe recalcar que el desempeño laboral refleja los objetivos de la eficiencia; es decir el adecuado uso de los recursos utilizados de manera eficiente para alcanzar las metas. Se han identificado ciertas características que interactúan con la naturaleza del trabajo, entre ellas intervienen las habilidades, cualidades, necesidades y capacidades.

De igual manera, para Torres y Zegarra (2015) el desempeño laboral es un conjunto de acciones concretas, además afirman que se trata del comportamiento que tienen los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, por lo que al tener un excelente desempeño se torna una de las fortalezas más importantes de la organización. Es decir que se basa en las conductas que tienen los empleados y a sus resultados conseguidos, otro de los puntos a destacar es la motivación ya que cuando es mejor la motivación los empleados se desempeñarán mejor en sus trabajos.

Para lograr un buen desempeño laboral es necesario que la empresa realice una evaluación de desempeño, la cual según Sapién, Gutiérrez, Piñón y Araiza (2016) es un proceso que califica y valora el desempeño de un trabajador, contra los objetivos que la organización previamente ha establecido en su puesto de trabajo. Por lo general, la evaluación de desempeño trae consigo beneficios, los cuales son obtenidos por la organización y por el empleado. Las evaluaciones deben ser consideradas como técnicas que permitan visualizar las deficiencias del trabajador a fin de mejorarlas por medio de capacitaciones eficaces que incrementen el rendimiento del recurso humano que posee una determinada organización.

De la misma forma para Cerón, Atienda, López, Fernández y Llangarí (2017) la evaluación de desempeño se refiere a una serie de aspectos o factores enfocada a la productividad y calidad de un puesto de trabajo, en ocasiones suelen indicar que la evaluación del desempeño tiende a ser un riesgo de error y subjetividad, pero los mismos se pueden reducir al mínimo siempre y cuando se sigan ciertas instrucciones importantes.

El control de calidad para Figueroa (2017) es la existencia de dos conceptos básicos en el término de la calidad, los cuales son el control y aseguramiento de la calidad. Se ha definido el control de calidad como un término que surge a partir de la gestión de la calidad, la cual se encuentra orientada al logro y cumplimiento de los requerimientos de la calidad. Por otra parte, el aseguramiento de la calidad se ha venido conceptualizando como una parte de la gestión de calidad, la cual se encuentra orientada a proporcionar confianza respecto al cumplimiento de los requisitos de calidad. El control de calidad, es un procedimiento que integra los procesos de desarrollo, mantenimiento y mejora de calidad de múltiples equipos

de una institución a fin de entregar resultados que satisfagan al cliente. Según Cabello (2015) el control de calidad se refiere al proceso que ayuda a estructurar los parámetros requeridos para la consecución de trabajo adecuado.

Una vez que se evalúe el desempeño es importante hacer las capacitaciones, que para Bermúdez (2015) tienen como propósito general mantener un recurso humano con alto potencial que pueda trabajar en equipo y se encuentren aptos para tomar decisiones oportunas. Actualmente, las empresas que son mayormente competitivas, mantienen una característica ineludible, dado que mantiene un personal motivado y capacitado generando múltiples beneficios. Uno de los más importantes es la formación de líderes por medio del mejoramiento de aptitudes; además, permite el logro de metas tanto empresariales como individuales al igual que pueden determinar las mejores resoluciones al momento de solucionar problemas. En cambio, para Larios, González y Álvarez (2016) las capacitaciones son inversiones directas que se realizan en capital humano con lo que la empresa espera que esta herramienta permita mejorar la competitividad, productividad u otra característica del empleado, la cual mejore considerablemente.

Las competencias laborales para Espinach (2018) se definen como un conjunto de cualidades que mantienen las personas al momento de desempeñarse en un ambiente de trabajo. Se encuentran categorizadas por medio de competencias donde se involucra el desarrollo de destrezas, trabajo en equipo, el compromiso con el trabajo y las habilidades académicas. Se ha evidenciado que las competencias laborales que mantienen gran importancia, son aquellas que se encuentran relacionadas con la búsqueda y solución de problemas por medio de la gestión del personal y el pensamiento crítico. De igual manera, para Cejas y Castaño (2018) las competencias laborales se tratan de un sistema de capacidades,

competencias, valores, habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que debe tener una persona al momento de desempeñarse en sus tareas laborales con lo cual resulte en un desempeño efectivo en dichas actividades.

Por otro lado, las competencias profesionales Gómez (2015) son un conjunto de atribuciones que se encuentran relacionadas con el perfil profesional de un individuo, lo cual engloba las tareas y funciones, aludiendo a las capacidades y habilidades que debe poseer dicha persona y que son necesarias para el desarrollo en la práctica profesional. Según Bembibre, Machado y Pérez (2016) las competencias profesionales las posee todo individuo, las mismas que son las actitudes, destrezas y conocimientos necesarios que les permite realizar sus actividades cotidianas, con esto se busca resolver los problemas de manera creativa y autónoma demostrando de esta forma su capacidad para actuar dentro del área laboral.

Gracias a las competencias profesionales es posible tener una eficiente gestión de calidad. Para la ISO 9001:2015 (2018) los sistemas de gestión de calidad se integran con otros sistemas de la organización. Es decir, es el resultado de diversas acciones que las organizaciones realizan con la finalidad de mejorar sus procesos. Dichos procesos, cumplen con el objetivo de orientar a la empresa consiguiendo una optimización en las actividades laborales; por tanto, es una herramienta que se utiliza al momento de llevar a cabo los procesos de planificación, coordinación y ejecución de funciones que fomentan el mejoramiento continuo de una empresa. Para Barrios, Hernández y Martínez (2018) la gestión de calidad se trata de una herramienta fundamental que permite optimizar los procesos de mejoramiento, control, planeación y aseguramiento de la calidad dentro de una empresa, por lo que se ha vuelto una estrategia que

impulsa la competitividad empresarial; esto da una perspectiva integral identificando a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados.

Cuando existe dentro de la empresa una gestión de calidad y un buen liderazgo es posible lograr una satisfacción laboral, por lo que Sánchez y García (2017) afirmaron que uno de los aspectos que posee gran relevancia para la empresa es la satisfacción que un trabajador posee con respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral se relaciona de forma directa con el conocimiento que posee una persona dentro de una empresa, institución u organización y se ha conceptualizado como el conjunto de actitudes que el mismo ha desarrollado hacia su trabajo. Pujol y Dabos (2018) sostuvieron que la satisfacción laboral emerge de procesos emocionales y cognitivos, con lo cual las personas evalúan su experiencia dentro de su trabajo, también se lo considera como un juicio evaluativo que puede ser negativo o positivo acerca de su situación de trabajo.

Capítulo II

Marco Referencial

En el presente capítulo se presenta un análisis de diversas investigaciones tanto nacionales como internacionales con el propósito de profundizar el tema a tratar. Además, se toma en cuenta el uso de variables que permitieron esclarecer los aspectos que se relacionaban con la evaluación de desempeño por competencias.

Investigaciones

Soares et al. (2019) realizaron una investigación sobre la evaluación de desempeño por competencias en el personal de enfermería de un hospital de Brasil, para esto se usó como metodología un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal, la población estuvo compuesta por 45 enfermeros donde se realizó un censo. La técnica fue la encuesta mediante un cuestionario de 27 preguntas que se dividieron en cinco dimensiones que fueron resolución de problemas, proceso de enfermería, gestión, comunicación y profesionalismo. Mediante los resultados se encontró que la dimensión gestión fue la que presentó en su mayoría una baja frecuencia en aspectos como la comunicación con el personal administrativo y la participación en investigaciones científicas, con desempeño moderado se mostraron las habilidades administrativas, el entusiasmo y motivación en la conducción de actividades, al igual que en la aplicación apropiada de la filosofía y procedimientos.

Guartán, Torres y Ollague (2019) efectuaron un estudio sobre la evaluación del desempeño laboral, para lo cual aplicó como metodología una investigación transversal y descriptiva, la muestra fue compuesta por 387 empresas. Los resultados de la investigación mostraron que más de la mitad de las empresas

disponen de un método para evaluar el desempeño laboral que es mediante la medición del cumplimiento de metas, el restante no hacen evaluaciones del desempeño a sus trabajadores más solo se centran en realizar actividades a fin de lograr resultados colectivos. En cuanto a los incentivos por cumplimiento de metas, el 24% empresas no cuentan con estos; en lo que se refiere a los periodos de capacitación con mayor frecuencia se dan de manera trimestral; con respecto a los bonos por cumplimiento de objetivos el 7% empresas no lo realizan; en la capacidad de resolución de conflictos más de la mitad de encuestados resolvieron conflictos que se dieron dentro de la empresa de manera satisfactoria.

Casma (2015) llevó a cabo una investigación, la cual tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de una empresa de Lima. La misma se llevó a cabo mediante el uso de una investigación de tipo descriptivo correlacional de corte transversal. Los métodos que se utilizaron fueron el empírico teórico o también llamado inductivo. La población estuvo conformada por 84 trabajadores; sin embargo, al ser considerada una población pequeña, se tomó en consideración todo el personal, lo cual se denominó muestreo censal. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos se establecieron de acuerdo a las necesidades y características de cada variable. De tal forma que se utilizó un cuestionario para medir la variable gestión del talento humano por competencias, y un cuestionario para medir la variable desempeño laboral, los mismos que estuvieron dirigido al personal de dicha empresa.

De acuerdo a los resultados se evidenció que la gestión del talento humano se encontraba relacionada con la variable desempeño laboral, generando como consecuencia que existe una correlación significativa entre ambas variables. De tal

forma, se concluyó que la gestión del talento humano por competencias incidía de manera positiva en el aumento del desempeño haciendo frente a factores de cambio que se habían producido en la economía, desarrollo tecnológico y globalización de mercados. Se obtuvo como recomendaciones que la gestión del talento humano por competencias aporte como un instrumento de aplicación en la evaluación del desempeño, con el objetivo de vincular la persona en el cargo que ocupa, mantener un entrenamiento adecuado, incentivar el buen desempeño y estimular la productividad (Casma, 2015).

Martínez, Cegueda, Romero, Galarza y Rosales (2015) desarrollaron una investigación donde establecieron que para brindar y ofrecer servicios de manera segura y efectiva era necesario mantener un nivel de competencias profesionales que garantizaran la valoración asertiva, dado que un profesional era competente de acuerdo a la utilización de sus conocimientos y habilidades. El objetivo de la presente investigación fue evaluar el nivel de competencia del personal de enfermería mediante un modelo de patrones funcionales de salud. La metodología estuvo enfocada en un estudio transversal analítico dónde se incluyeron enfermeras especialistas, generales y jefas de piso de los servicios de hospitalización, áreas críticas y quirófano. El tipo de muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia, el cual estuvo conformado por 187 enfermeras de las diferentes áreas y turnos.

Dado los resultados, se determinó que el 45.4% del personal encuestado se encuentra capacitado sobre los procesos de enfermería. Se concluyó que el 66% de los encuestados mantuvieron un nivel competente al momento de brindar una valoración del paciente y el 20% se encontró en niveles eficientes; a pesar de esto, no existió un profesional que alcanzara el nivel experto. El mantener un

conocimiento del nivel de competencia es un aspecto de oportunidad que permitió reflexionar y re-direccionar los procesos educativos orientados al profesional de enfermería. Se recomendó la implementación, seguimiento y análisis progresivo de evaluación de las competencias del personal de enfermería, con el fin de establecer estrategias que permitan mejorar las diversas técnicas convencionales de capacitación (Martínez et al., 2015).

Fernández, Sotolongo y Martínez (2016) llevaron a cabo un estudio, el cual tuvo como objetivo conocer las percepciones de estudiantes y docentes sobre el instrumento que se emplea para evaluar el desempeño docente en entidades universitarias y cuál era el orden de prioridad que se confiere a cada dimensión. Manifestaron que la evaluación del desempeño docente en la educación superior se ha generado por diversos procedimientos y métodos, tales como la autoevaluación del profesor, la evaluación por pares y responsables académicos y la evaluación por los estudiantes. El instrumento de evaluación estuvo conformado por 23 criterios de desempeño distribuidos en cuatro dimensiones, las cuales estuvieron conformadas por competencias pedagógicas-didácticas, investigativas, de gestión académica y de extensión universitaria. Este instrumento estuvo aplicado a una muestra constituida por 126 docentes y 342 estudiantes.

Dada las dimensiones estipuladas, se pudo determinar en cuanto a las percepciones que el 62% de los estudiantes y el 71% de los docentes encuestados consideraron que las competencias pedagógicas-didácticas tienen un impacto muy alto en la evaluación de desempeño. Sin embargo, los estudiantes encuestados consideraron que es necesario la priorización de las competencias de extensión universitaria y de gestión académica, con la finalidad de que el profesor facilite el aprendizaje. Los estudiantes consideraron que deben valorarse las competencias

de extensión universitaria, de gestión académica e investigativas manteniendo el mismo orden de prioridad (Fernández et al., 2016).

En la investigación llevada a cabo por Sopla (2018) que habla sobre la evaluación del desempeño laboral en los profesionales de la carrera de enfermería se utilizó como metodología un enfoque cuantitativo, descriptivo comparativo, de tipo observacional, transversal, prospectivo. Los resultados que se evidenciaron en dicha investigación fueron que el 77.8% del personal de enfermería del Hospital Gustavo Lanatta tuvo un desempeño laboral regular, el 19.4% fue malo, en cambio en el 91.7% del personal del Hospital Santiago Apóstol su desempeño fue regular y el 5.6% fue bueno. En la dimensión competencia profesional el 63.9% del personal del Hospital Gustavo Lanatta tuvo una valoración regular, seguido del 36.1% que fue malo, mientras que en el Hospital Santiago Apóstol el 94.4% fue regular y el 5.6% malo. En la dimensión motivación profesional, el personal del primer hospital mostró que el 77.8% fue valorado como regular, seguido del 19.4% con malo, mientras que el otro hospital mostró que el 91.7% presentó motivación regular y el 5.6% bueno.

En el estudio desarrollado por los autores Díaz, Gutiérrez y Amancio (2017) se trató sobre la evaluación del desempeño laboral y el ausentismo. Los resultados permitieron establecer que en la opción de autoevaluación todos los criterios fueron mayor puntuados en el nivel regular de desempeño que consta de los elementos como la calidad del trabajo, relajación con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica que oscilan entre (53.8-78.5) presentando un global del 76.9% que presentó un nivel regular de desempeño. En la evaluación del par se revisó los mismos elementos antes planteados en un rango (38.567.7) donde se encontró que la valoración global se encontró con el 53.8%

que tuvo un nivel regular de desempeño, mientras que en la evaluación jefe con los mismos elementos en un rango de (33.8-75.4%) obtuvo una valoración global del 72.3% que presentó un nivel regular de desempeño. Se concluyó que existió una relación significativa y directa con ambas variables de estudio, según la correlación de Spearman con 0.597 ($p=0$).

Situación Actual del Laboratorio

La empresa prestadora de servicios de salud adyacente a la aseguradora SALUD S.A, surge el 15 de junio del 2000, bajo el nombre de Punto Médico Familiar el cual pertenecía a dicha aseguradora, la misma que prestaba servicios a clientes particulares y clientes asegurados a dicha empresa. SALUD S.A hasta la actualidad, una de las aseguradoras con más prestigio y rentabilidad en el Ecuador. Punto Médico Familiar tenía su sede principal en la ciudad de Guayaquil, ubicadas en dos lugares estratégicos sector Herradura - Francisco de Orellana y Agustín Freire y en las calles Chimborazo y Azuay diagonal al Hospital Alcívar, crearon otra en la Ciudad de Quito en Italia y Vancouver, y en la Ciudad de Cuenca en centro comercial los nogales (Red Privada de Laboratorios Clínicos, 2020).

Para ello también habían conformado un laboratorio clínico al cual lo llamaron Exámenes de Laboratorio (EXDELA), creado para brindar atención de exámenes para los afiliados de SALUD S.A y a personas particulares. EXDELA trabajaba con tarifario del nivel dos a nivel nacional. La cobertura de los exámenes bajo diagnóstico era del 100%. En ese entonces inició apenas en un espacio limitado para poder realizar todas las labores que demandaba un área de laboratorio clínico, el laboratorio principal se encontraba ubicado en las calles la Herradura y Agustín Freire, mismo que se inició con apenas tres personas: una

secretaría y dos laboratoristas, así como una sucursal de toma de muestras ubicada dentro de las instalaciones de SALUD S.A que en aquel entonces estaba situada en Circunvalación y Todos los Santos (Red Privada de Laboratorios Clínicos, 2020).

A partir de enero del 2007 SALUD S.A separa el área de servicio de atención médica ambulatoria y se crea una nueva razón social denominada LATINOMEDICAL S. A. de la que hasta ese entonces eran los Puntos Médicos Familiares y el Laboratorio Clínico EXDELA, surgen cambios estratégicos con el nombre comercial de VERIS, siendo el slogan de la compañía “Sentirte bien”. Con este cambio, la empresa buscaba tener un mayor reconocimiento por parte del mercado, hecho que en la actualidad ha sido consolidado. Veris es una central médica integral de atención ambulatoria, con importante trayectoria y más de diez de años de experiencia en el mercado ecuatoriano, brinda a sus clientes atención personalizada; esta posee tecnología de punta que permite brindar seguridad a los pacientes que contratan los servicios de la empresa. Actualmente Veris S.A está conformada por alrededor de 1 100 empleados entre personal operativo y administrativo (Red Privada de Laboratorios Clínicos, 2020).

La empresa objeto de estudio es una red de centrales médicas que brindan atención personalizada completa de manera eficiente y rápida, dispone de 25 laboratorios y once centrales médicas que se encuentran en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil. Los laboratorios se los conoce como Veris manteniendo un slogan de la salud no espera, con lo que emprendió una campaña de posicionamiento mostrando sus grandes diferenciaciones como son la cobertura geográfica, calidad, servicio, accesibilidad, integralidad y horarios. Además, forma parte del Grupo Futuro que lo conforman las empresas como Salud S.A,

Seguros Equinoccial, Metropolitan Touring, Equivida, Dental Network, Finch Bay, Casa Gangotena y Mashpi Ecuador. Dispone de infraestructura adecuada y una tecnología de punta, que les ha permitido conseguir certificaciones para laboratorio clínico Biorad y Prevecal, así como certificación de calidad ISO 9001.

Veris Latinomedical S.A. es una empresa grande que tiene más de 1 000 trabajadores a nivel nacional dentro de sus diversos laboratorios y centrales médicas. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018) se consideran empresas grandes a aquellas que tienen ingresos superiores a los \$5 000 001 y que disponen de más de 200 trabajadores. Esta central médica ha atendido durante el año 2018 un total de 4 560 pacientes en sus distintas áreas de servicio.

Veris se situó en el TOP 500 (posición 432) del ranking de la revista Ekos sobre las 1 000 empresas más importantes del país (EKOS, 2020). VERIS S.A es una empresa que ha ganado mercado rápidamente a nivel nacional, utilizando como principal estrategia marcar la diferencia con las demás compañías de la competencia, brindando servicios personalizados tales como: toma de muestras de laboratorio a domicilio gratuitamente, historia clínica en línea, así como la posibilidad de agendar una cita desde la aplicación móvil, y actualmente cuenta con el servicio de Veris online, un nuevo reto que ha asumido la empresa y que consiste en brindar al paciente consultas médicas por medio de la web. A nivel laboral Veris es una de las empresas privadas con más estabilidad laboral que brinda a sus empleados múltiples beneficios como: capacitaciones con enfoque al cliente, reconocimientos, incentivos, incremento de sueldo según escala, préstamos por motivos de estudios con intereses relativamente bajos (Red Privada de Laboratorios Clínicos, 2020).

Los servicios que ofrece la empresa en lo que se refiere a especialidades tienen una gran gama de opciones como traumatología y ortopedia, urología, alergología, cardiología, tomografía, cirugía maxilofacial, resonancia magnética, cirugía vascular, rayos x, rehabilitación oral, densitometría ósea, dermatología, periodoncia, ecografía, endocrinología, ortodoncia, pediatría, endodoncia, fisioterapia, optometría, oncología, gastroenterología, implantología, nutrición, neurología, medicina interna, oftalmología, odontología, optometría, odontopediatría, ginecología y mamografía. Los horarios de atención son de lunes a domingo, se brinda toma de muestras a domicilio, agendamiento de citas y revisión de resultados de laboratorio e imágenes por medio de web o aplicación móvil (Veris, 2019). A continuación, se muestra el catálogo de servicios que brinda la empresa.

Tabla 1
Servicios de salud

Tabla 1. Servicios de salud

Veris Quito	Veris Guayaquil	Veris Cuenca
Alergología	Alergología	Cirugía Vascular
Cirugía General	Atención prioritaria	Fisioterapia
Cardiología	Cardiología	Gastroenterología
Cirugía Vascular	Cirugía General	Ginecología
Endocrinología	Cirugía Vascular	Medicina General
Gastroenterología	Dermatología	Odontología
Ginecología	Endocrinología	Otorrinolaringología
Medicina General	Gastroenterología	Pediatría
Medicina Interna	Ginecología	Traumatología y Ortopedia
Medicina Ocupacional	Medicina General	Laboratorio Clínico
Neumología	Medicina Interna	Enfermería
Neurología	Medicina Ocupacional	
Nutrición Y dietética	Neumología	
Oftalmología	Neurocirugía	
Optometría	Neurología	
Otorrinolaringología	Nutrición y Dietética	
Pediatría	Oftalmología	
Traumatología	Oncología Clínica	
Urología	Optometría	
Imágenes	Otorrinolaringología	
Audiometría	Pediatría	

Odontología	Traumatología
Terapia Física	Urología
Optometría	Laboratorio Clínico
Enfermería	Imágenes
Laboratorio Clínico	Enfermería

Tomado de Red Privada de Laboratorios Clínicos (2020).

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa Veris es una estructura lineal, ya que el mando alto se encuentra en la parte superior del organigrama vertical mientras que los subordinados se encuentran por debajo del mismo, siendo el mando alto el gerente general y sus subordinados son las distintas gerencias y estos a su vez cuentan con sus subordinados. Esto se puede apreciar en la figura 1.

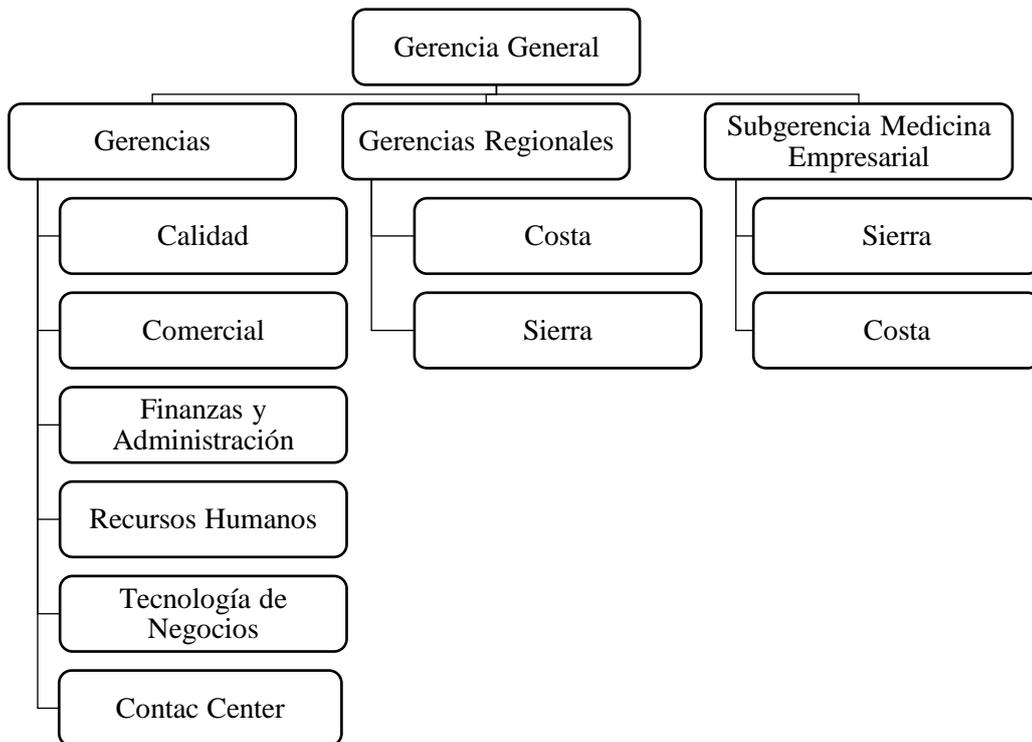


Figura 1. Estructura organizacional a nivel gerencias de Veris

Figura 1. Estructura organizacional a nivel gerencias de Veris. Tomado de Red Privada de Laboratorios Clínicos (2019).

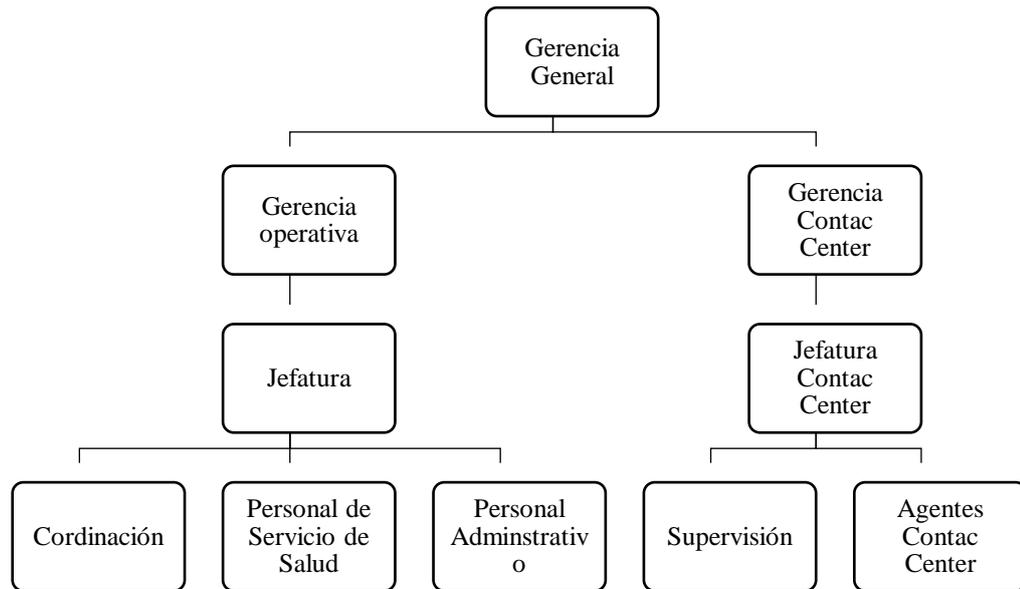


Figura 2. Estructura organizacional para la administración del servicio

Figura 2. Estructura organizacional para la administración del servicio. Tomado de Oyos (2015).

Procesos

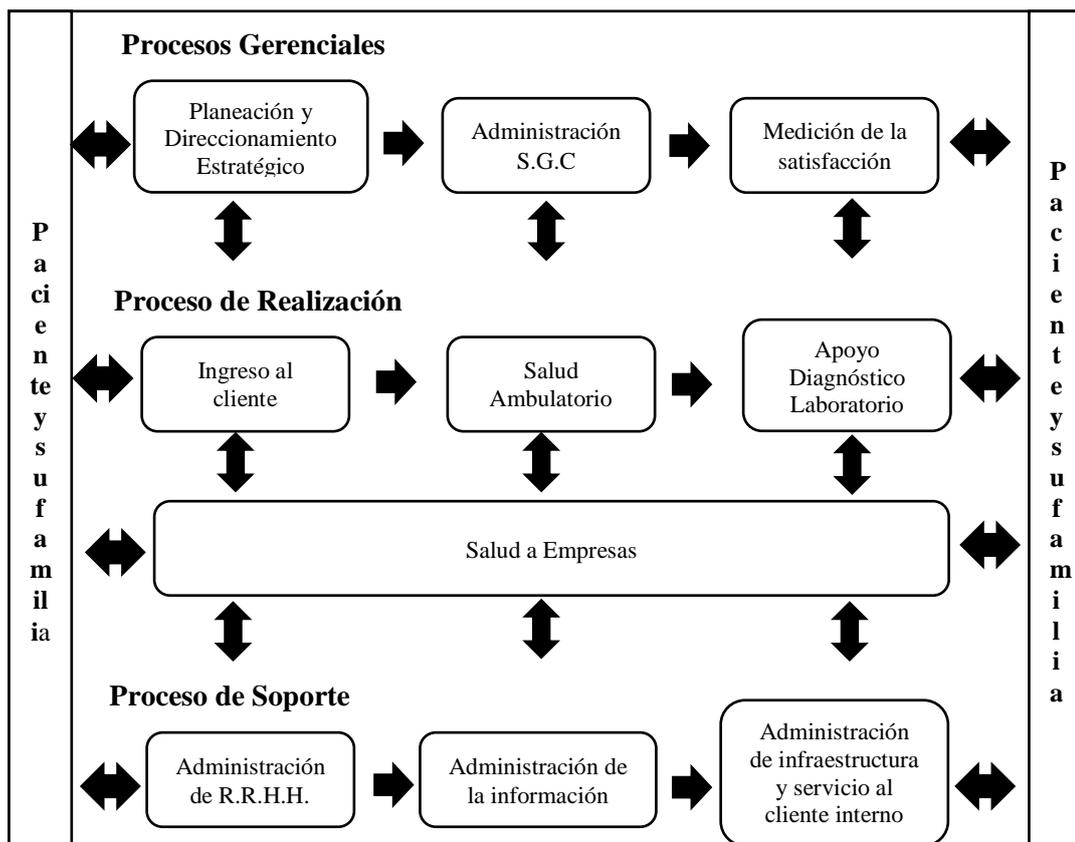


Figura 3. Procesos de la empresa

Figura 3. Procesos de la empresa. Tomado de Red Privada de Laboratorios Clínicos (2020).

Los procesos que se desempeñan en la Red de Salud Veris están estructurados de tres maneras denominados procesos gerenciales, de realización y de soporte

como se aprecia en la figura 3.

El listado de procesos que se llevan a cabo dentro del proceso de apoyo y diagnóstico de laboratorio se encuentra el siguiente listado.

Tabla 2

Listado de procesos de laboratorio clínico

Tabla 2. Listado de procesos de laboratorio clínico

Procesos	Versión
Obtención y/o recepción de laboratorio clínico	3
Diligenciamiento de consentimiento informado	3
Envío, transporte y recepción de muestras de laboratorio clínico	2
Transcripción de resultados de laboratorio clínico	2
Validación de resultados de laboratorio clínico	2
Entrega de resultados de exámenes de laboratorio clínico	2
Almacenamiento de muestras	2
Control de temperaturas	2

A continuación, se presenta la misión de la organización:

Misión

“Somos un equipo con compromiso y vocación, que enamora a los usuarios, brindando servicios integrales de salud, de manera personalizada, de acuerdo a sus necesidades, con atributos de alta calidad, eficiencia e innovación” (Veris, 2019, párr. 1).

Visión

“Seremos el mejor sistema integral de salud con compromiso con el usuario y vocación de servicio” (Veris, 2019, párr. 2).

Ubicación

La empresa Veris dispone de cinco ubicaciones dentro de la ciudad de Guayaquil, una de ellas se encuentra al sur de la ciudad en la ciudadela Los Almendros y las otras cuatro se ubican al norte por la Av. Kennedy, en Av. Samborondón, Av. Juan Tanca Marengo y en la Piazza como se muestra a continuación.



Figura 4. Ubicación de Veris

Marco Legal

Según la Asamblea Nacional Constituyente (2008) indicó en el artículo 27 de la Constitución de la República del Ecuador que la educación es un derecho holístico del ser humano, que debe ser participativa, democrática, diversa y de calidad, además que es indispensable para el ejercicio de los derechos, para el conocimiento y que es un eje estratégico para el desarrollo del país.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017) sostuvo en el eje uno, objetivo uno, política 1.2 que se debe generar capacidades que conlleven al fomento de oportunidades para todas las personas. Además, estableció en el eje 2, en el objetivo 5, en la política 5.6 donde indica que se debe promover la

capacitación y formación, así como la protección a la propiedad intelectual con el objetivo de impulsar el cambio de la matriz productiva.

En el Reglamento Interno de la Red Privada de Laboratorios Clínicos se señala que todos los trabajadores y empleados con relación contractual laboral con la empresa están sujetos a las normativas expedidas. El reglamento antes mencionado está amparado en el Código de Trabajo, ha sido entregado a cada colaborador, se ha colocado en lugares visibles para que pueda ser revisado en cualquier momento (Red Privada de Laboratorios Clínicos, 2019).

Con respecto a la selección del personal, el Reglamento señala que se buscará a la persona más idónea para el puesto, siendo responsable la Gerencia de Recursos Humanos, utilizando para ello un proceso técnico. Entre las responsabilidades del trabajador, se encuentra el controlar e informar sobre el estado y caducidad de los insumos médicos, reactivos, etc. Debe informar inmediatamente al jefe sobre aspectos que atenten contra la seguridad del usuario; debe acatar con rigurosidad las medidas de prevención de riesgos de trabajo; mantener altos estándares de seguridad e higiene; puntualidad en las capacitaciones, reuniones y eventos relacionados con las labores (Red Privada de Laboratorios Clínicos, 2019).

Capítulo III

Marco Metodológico

En el marco metodológico se presenta todo lo que concierne a método, alcance, enfoque, tipo y diseño de investigación que se usó para lograr desarrollar el presente trabajo; además de la revisión y determinación de la población, así como el procesamiento de la información con sus respectivos resultados.

Enfoque de la Investigación

El enfoque cuantitativo se dice que es susceptible de medición, ya que utiliza la recolección de información para luego hacer su respectivo análisis e interpretación de dichos datos con lo que permita responder la pregunta de investigación o a su vez se puedan comprobar las hipótesis previamente establecidas en la investigación. Se fundamenta en el conteo de datos, la medición numérica y aplica la estadística con la finalidad de determinar los factores de comportamiento de una muestra (Maldonado, 2018).

Para la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo debido a que se busca conocer el desempeño laboral por competencias de los profesionales que laboran en un laboratorio clínico por medio del uso de datos numéricos y estadísticos.

Método de Investigación

El método deductivo se trata de un proceso de razonamiento que normalmente va de lo universal a lo particular, es decir que parte de varias premisas a fin de poder obtener una conclusión (Zarzar, 2015).

Se aplicó el método deductivo, ya que se pretende por medio del uso de la información que se recolectó a través de la literatura acerca del desempeño laboral, poder llegar a conclusiones específicas sobre el desempeño por competencias de los trabajadores que laboran en un laboratorio clínico.

Alcance de Investigación

El diseño no experimental es aquel en donde no se manipulan las variables de forma deliberada por parte del investigador, es decir que es donde se hace un estudio de las variables en su contexto natural sin realizar ningún tipo de cambios con la finalidad de poder analizar las variables, esto se da debido a que los fenómenos de estudio sucedieron en el pasado por lo que es imposible intervenir en el suceso, solo se puede estudiar. Con respecto al diseño no experimental se enfoca a la dimensión temporal transversal, el cual se aplica cuando la técnica o el método a usar es aplicado una sola vez (Hernández et al., 2018).

El alcance descriptivo se trata de aquel estudio que busca conocer las propiedades y características de una muestra, población, objeto u otro fenómeno, con el propósito de poder describir las tendencias de una persona, comunidad o grupo de individuos (Hernández y Mendoza, 2018).

El diseño de investigación usado en el estudio es no experimental de corte transversal, ya que se busca evaluar el desempeño laboral por competencias de los trabajadores de una red de laboratorios clínicos sin hacer uso deliberado de sus variables, con el propósito de conocer claramente cuál es su nivel de desempeño, además que la investigación pretende recolectar una sola vez la información concerniente al tema. Además de utilizar el alcance descriptivo que permite conocer las características y propiedades concernientes al desempeño laboral por competencias de parte del personal del laboratorio clínico.

Procesamiento de la Información

La estadística descriptiva es aquella que está compuesta por métodos que incluyen técnicas específicas para presentar, recolectar, interpretar y analizar datos; es decir que la estadística descriptiva se basa en manejar datos que son

previamente recolectados para su posterior ordenación, el mismo que luego es presentado con la finalidad de evidenciar las características importantes del estudio de manera más útil y objetiva (Llinás y Rojas, 2017).

La distribución de frecuencias se puede realizar con datos no agrupados y con datos agrupados, para dichos casos se aplica la tabla de distribución de frecuencias, la misma que se refiere a una manera de manejar, organizar y agrupar la información que se recolecta con anterioridad. Dicha tabla contiene diversas columnas y varios elementos como porcentajes, frecuencias, clases, datos, entre otros. Las tablas de frecuencias para datos agrupados es aquella donde se agrupa datos en intervalos para que se pueda determinar la frecuencia de clase correspondiente a cada una de las clases, para que luego estos datos se coloquen en la tabla de frecuencia agrupadas (Llinás, Cabrera y Florez, 2015).

Para poder visualizar adecuadamente la información que se recolecta mediante la investigación, después de crear las tablas de frecuencia y obtener los datos requeridos, estos se expresan mediante un gráfico. El gráfico se escoge dependiendo de la información que se va a mostrar, en el caso del presente estudio se requiere de la gráfica de barras simple, la cual se trata de barras separadas que representan las distintas categorías de la variable que se estudia, se la debe usar cuando se busca representar una variable cuantitativa o cualitativa discreta (Asociación Mexicana de Cirugía General, 2016).

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La técnica para el estudio fue la encuesta a través de un cuestionario previamente estructurado con respuestas múltiples y basadas a la escala de Likert. La encuesta es un método que permite recolectar información numérica que trata sobre el conocimiento, actitudes, intenciones, comportamiento, motivaciones, así

como el estilo de vida y las características demográficas de un conjunto de personas a través de un cuestionario (Loureiro, 2015).

La encuesta que se aplicará a los trabajadores que laboran en la red privada de laboratorios clínicos se lleva a cabo por medio de un cuestionario de preguntas que consta de 41 ítems que están agrupados por siete dimensiones que son el trabajo en equipo, el trabajo bajo presión, la productividad, la calidad en el trabajo, respeto y responsabilidad, asistencia y puntualidad, así como las competencias específicas del área.

El cuestionario se basa en preguntas con respuestas múltiples que están valoradas mediante la escala de Likert con opciones como siempre, casi siempre, a veces y nunca. Este instrumento fue validado por dos expertos que fueron: el Dr. Jorge Laguna catedrático de la Universidad Central de Venezuela y el Dr. Pedro Herrera de la Universidad Ricardo Palma de Perú. Cabe destacar que ambos actores son expertos en metodología de la investigación; además mantuvo una confiabilidad que se realizó a través del alfa de Cronbach que fue de 0.696 representando un grado de fiabilidad moderado del instrumento (Rivera, 2018). La última dimensión de competencias específicas del área fue tomada del trabajo científico de Maldonado (2007), cuya validación fue realizada a través del juicio de expertos y el coeficiente de Serafine.

Población

La población se compone de todos los trabajadores que laboran en la red privada de laboratorios clínicos, los cuales son un total de 125 empleados que ocupan cargos de laboratoristas, auxiliares de laboratorio y flebotomistas motorizados, que corresponden a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Análisis de Resultados

Dimensión de asistencia y puntualidad

1. Si se ausenta de sus labores, es por una causa justificada

Análisis:

De acuerdo al análisis realizado se pudo conocer que el 53.6% de los colaboradores indicaron que cuando se ausentan es por causa justificada, el 24.8% expresaron que a veces su ausencia es justificada, mientras que el 16.0% mencionó que casi siempre es por una causa válida. Los resultados muestran que los colaboradores buscan no ausentarse con tanta frecuencia.

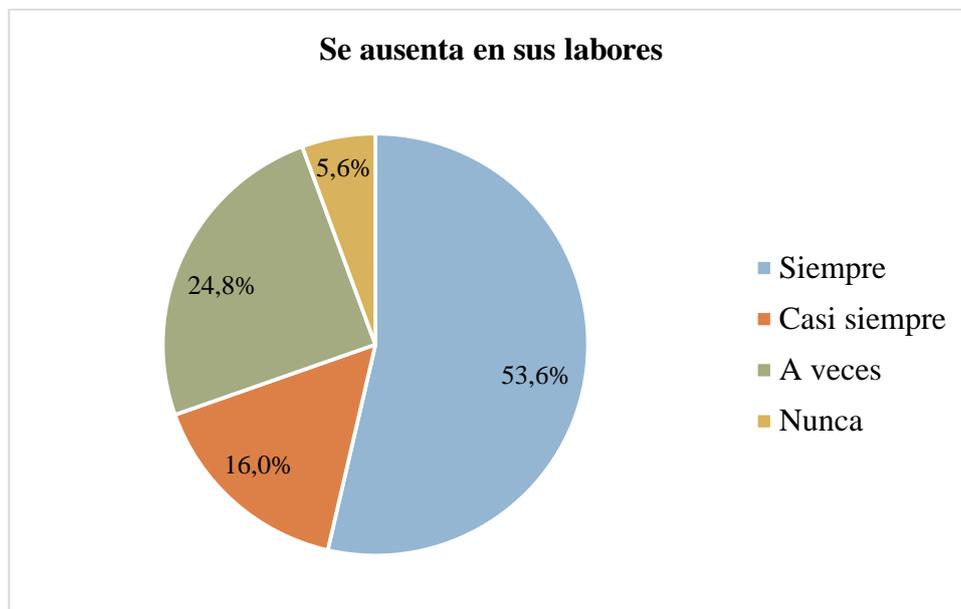


Figura 5. Se ausenta en sus labores

Figura 5. Se ausenta en sus labores. Tomado de encuestas.

2. Corrige oportunamente los errores con la finalidad de solucionarlo

Análisis:

Con respecto a la pregunta sobre si corrige los errores de manera oportuna, se conoció que el 44.0% casi siempre los corrige, el 36.8% los corrige siempre, mientras que aquellos que corrigen a veces son el 10.4% de los colaboradores. Se puede evidenciar que los empleados buscan corregir de manera inmediata los

errores cometidos a fin de solucionarlo.

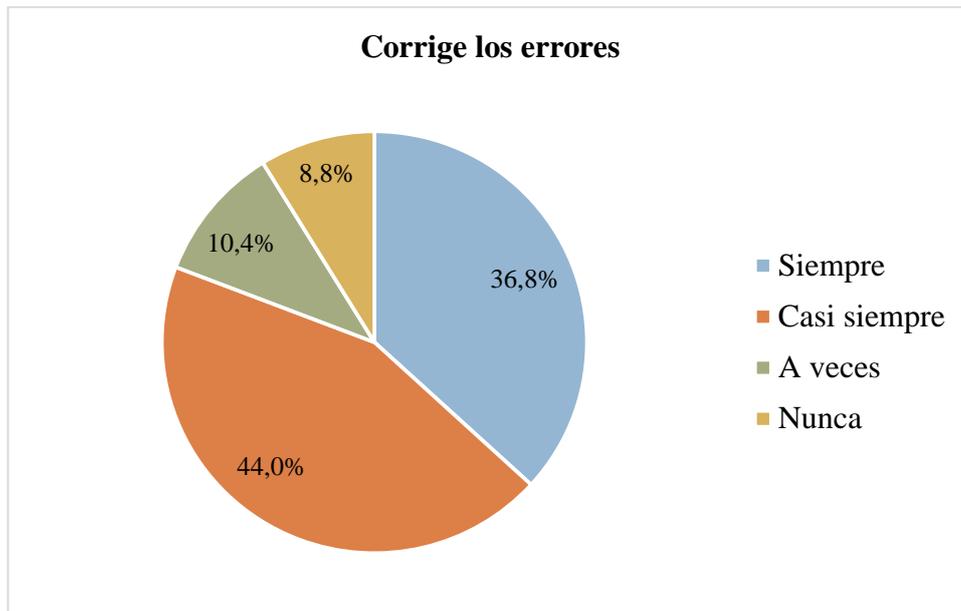


Figura 6. Corrige los errores

Figura 6. Corrige los errores. Tomado de encuestas.

3. Se presenta puntual a las reuniones de la institución

Análisis:

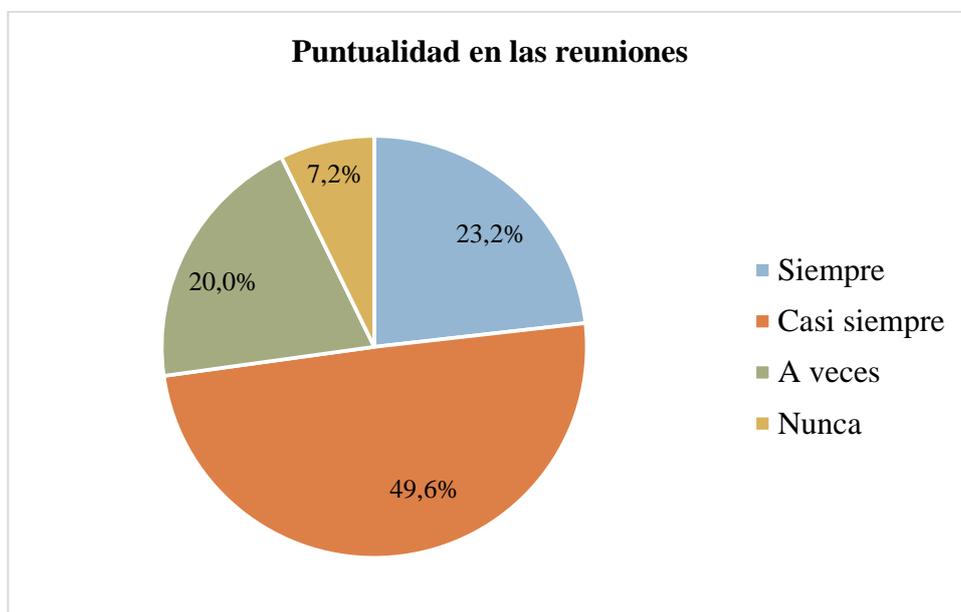


Figura 7. Puntualidad en las reuniones

Figura 7. Puntualidad en las reuniones. Tomado de encuestas.

Se conoció que el 49.6% de los empleados se presentan casi siempre a las reuniones con puntualidad, el 23.2% es puntual siempre, mientras que el 20% expresó que nunca se presenta de manera puntual en las reuniones establecidas

por la empresa. Se observó que existe respeto en cuanto a los horarios en las reuniones.

4. Cumple con los horarios de alimentación establecidos

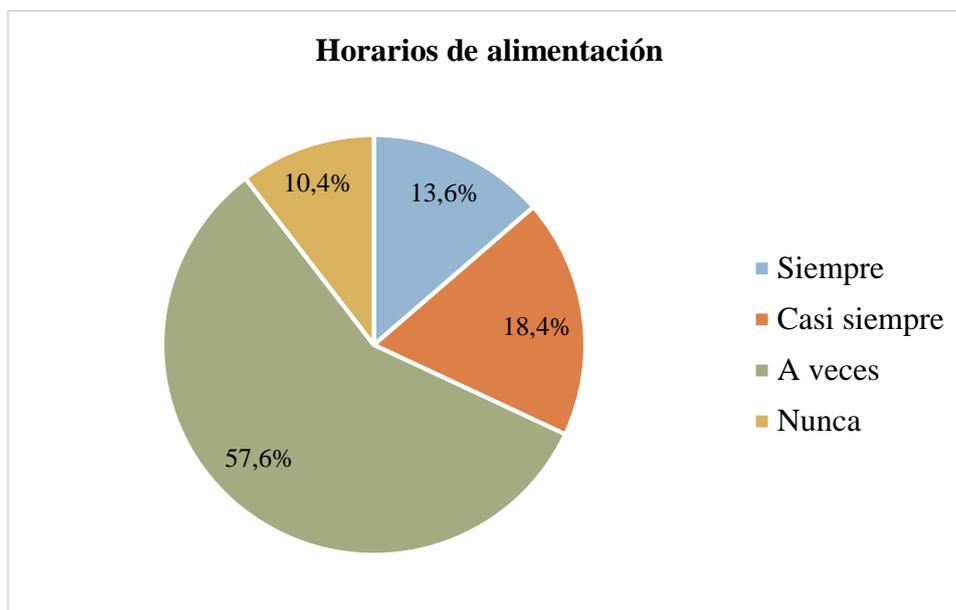


Figura 8. Horarios de alimentación

Figura 8. Horarios de alimentación. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre si se cumple o no con los horarios establecidos para alimentación, los colaboradores indicaron con un 57.6% que son cumplidos a veces, el 18.4% dijo casi siempre, mientras que para el 10.4% estos nunca son cumplidos. Esta falta de cumplimiento en horarios de alimentación puede causar que los empleados se enfermen o presenten algún tipo de patología relacionada a la alimentación a deshoras.

5. Cumple con el horario establecido para el ingreso de sus labores

Análisis:

Se pudo evidenciar que el 62.4% de los colaboradores siempre cumplen con el horario de ingreso establecido, el 18.4% manifestó que este es cumplido casi siempre, en cuanto al 12% indicaron que a veces. Los resultados muestran que en

su mayoría el horario de ingreso es respetado por los empleados.

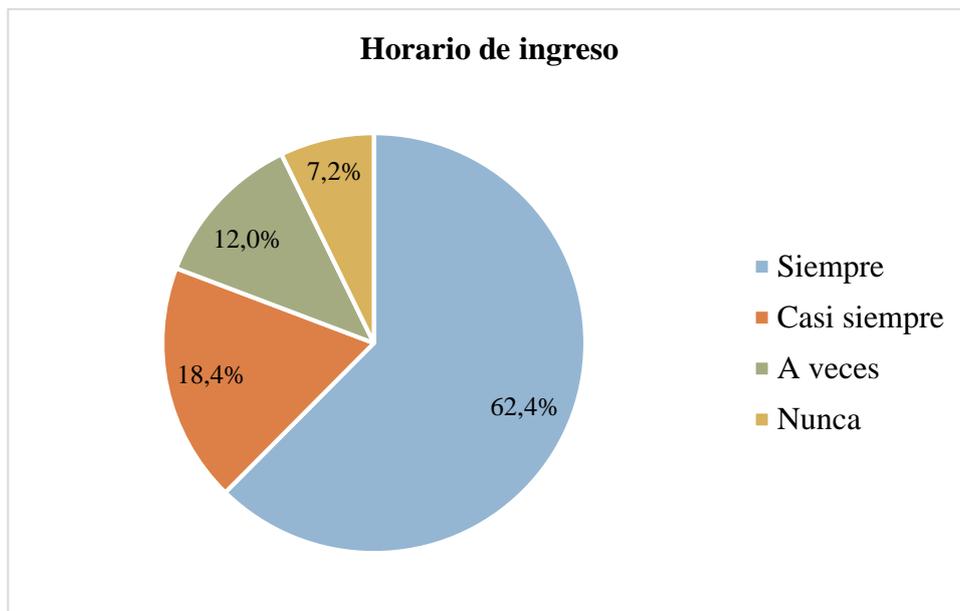


Figura 9. Horario de ingreso

Figura 9. Horario de ingreso. Tomado de encuestas.

6. La exactitud con que realiza sus labores se considera satisfactoria

Análisis:

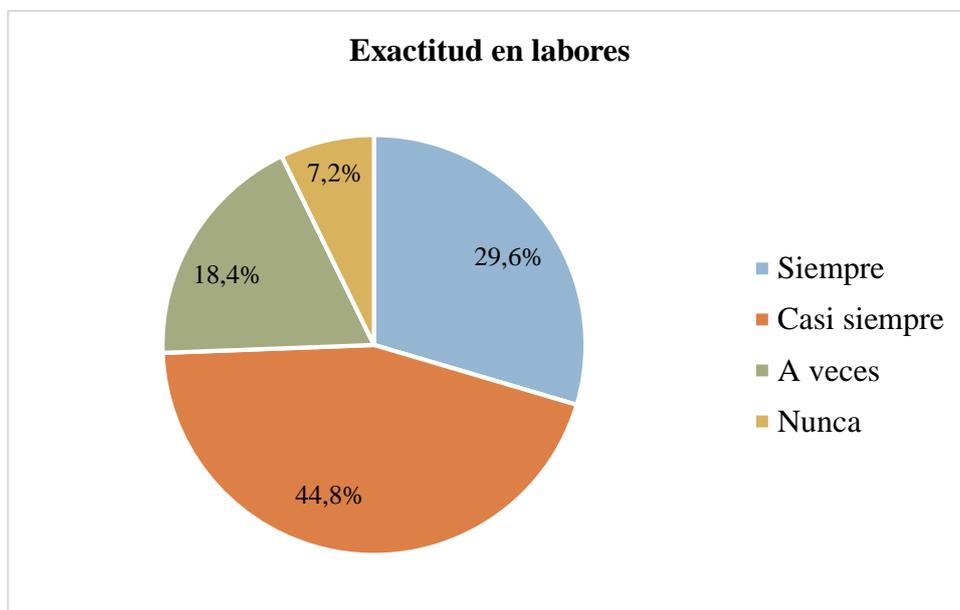


Figura 10. Exactitud en labores

Figura 10. Exactitud en labores. Tomado de encuestas.

En la pregunta sobre si considera satisfactoria la exactitud de sus tareas realizadas en la empresa, con casi siempre se evidenció el 44.8% de la población,

con el 29.6 % se encontraron los que realizan de manera satisfactoria sus labores, en tanto que un 18.4% de los encuestados manifestaron sentirse satisfechos a veces. Se puede evidenciar que los colaboradores no se sienten completamente satisfechos con la exactitud que poseen, lo cual puede ser causado por la falta de compromiso o por insumos y reactivos existentes en la empresa.

7. Demuestra interés en mejorar constantemente su trabajo

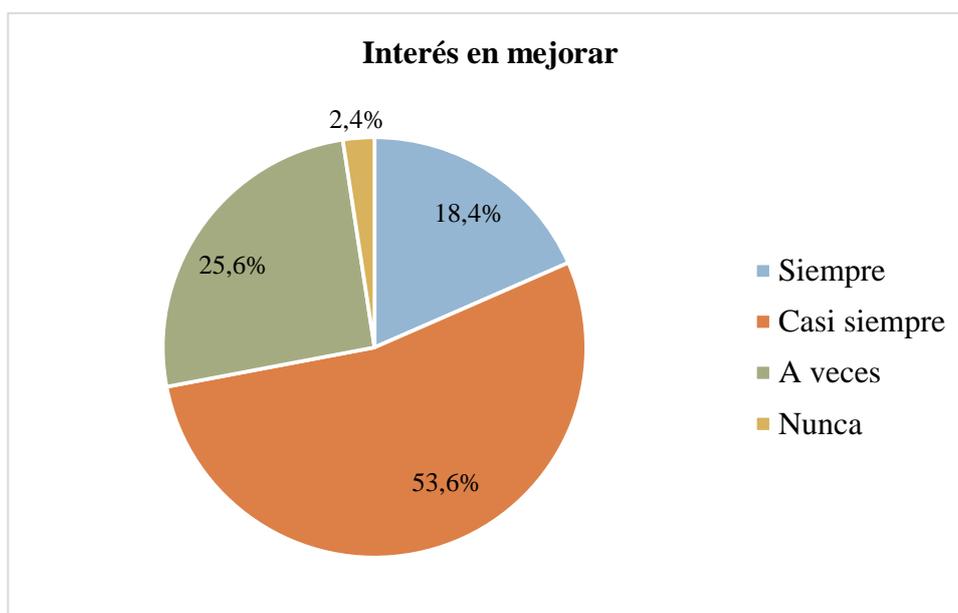


Figura 11. Interés en mejorar

Figura 11. Interés en mejorar. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre si demuestra interés en mejorar de manera constante el trabajo que realiza, se conoció que el 53.6% casi siempre lo demuestra, el 25.6% lo muestra a veces, mientras que el 18.4% siempre expresa sus ganas de mejorar. Se pudo observar que los colaboradores buscan destacarse y mejorar cada día en sus labores encomendadas.

8. Pone en práctica los conocimientos adquiridos en el cumplimiento de sus funciones

Análisis:

De acuerdo a los resultados se conoció que el 45.6% de los encuestados

indicó que a veces ponen en práctica los conocimientos adquiridos al momento de cumplir con sus tareas, el 28.0% expresó que siempre, mientras que el 16.0% mencionó que casi siempre los pone en práctica. Se pudo evidenciar que un poco más de la mitad de los empleados no aplican los conocimientos que poseen para realizar su trabajo, mostrando falta de compromiso con la empresa.

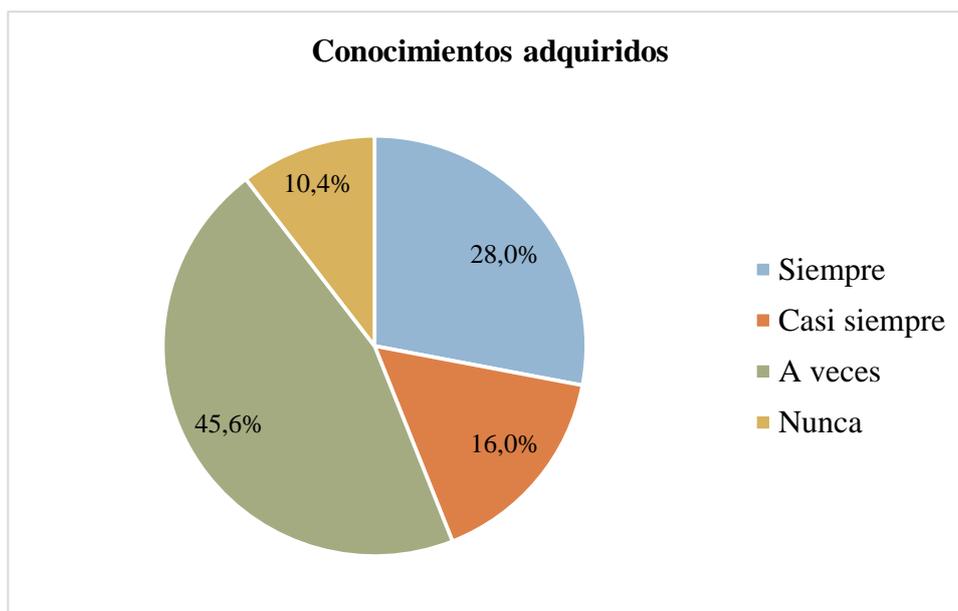


Figura 12. Conocimientos adquiridos

Figura 12. Conocimientos adquiridos. Tomado de encuestas.

Análisis:

De acuerdo a los resultados se conoció que el 45.6% de los encuestados indicó que a veces ponen en práctica los conocimientos adquiridos al momento de cumplir con sus tareas, el 28.0% expresó que siempre, mientras que el 16.0% mencionó que casi siempre los pone en práctica. Se pudo evidenciar que un poco más de la mitad de los empleados no aplican los conocimientos que poseen para realizar su trabajo, mostrando falta de compromiso con la empresa.

Dimensión trabajo en equipo

9. Coopera con sus compañeros en lo que sea necesario, aunque no esté dentro de sus funciones

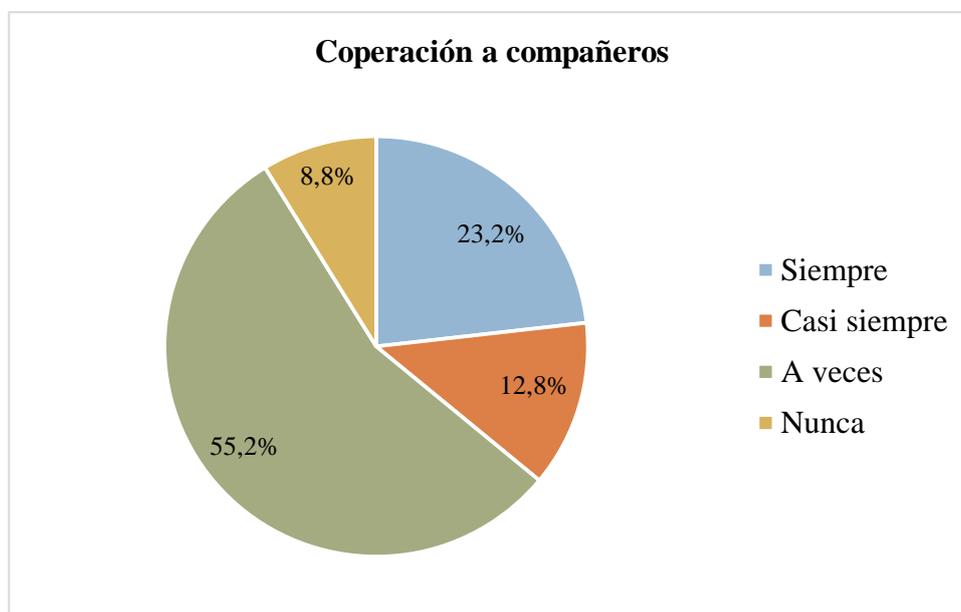


Figura 13. Cooperación a compañeros

Figura 13. Cooperación a compañeros. Tomado de encuestas.

Análisis:

En la pregunta sobre si brindan cooperación en tareas a sus compañeros aún si esta no se encuentra dentro de sus funciones, se conoció que el 55.2% dijo cooperar a veces, el 23.2% expresó que siempre cooperan, mientras que para el 12.8% casi siempre brindan su colaboración. Esto muestra que un poco menos de la mitad de los empleados prestan su ayuda al resto de compañeros para cumplir con los objetivos.

10. Antepone el beneficio del grupo al individual

Análisis:

Con respecto a si antepone el beneficio grupal al individual, los colaboradores respondieron con un 40.8% que a veces, el 28.0% expresó que casi siempre, mientras que el 21.6% dijo que siempre antepone el grupo. Se observó que los

colaboradores en su mayoría buscan el beneficio grupal, lo cual muestra que buscan trabajar en equipo.

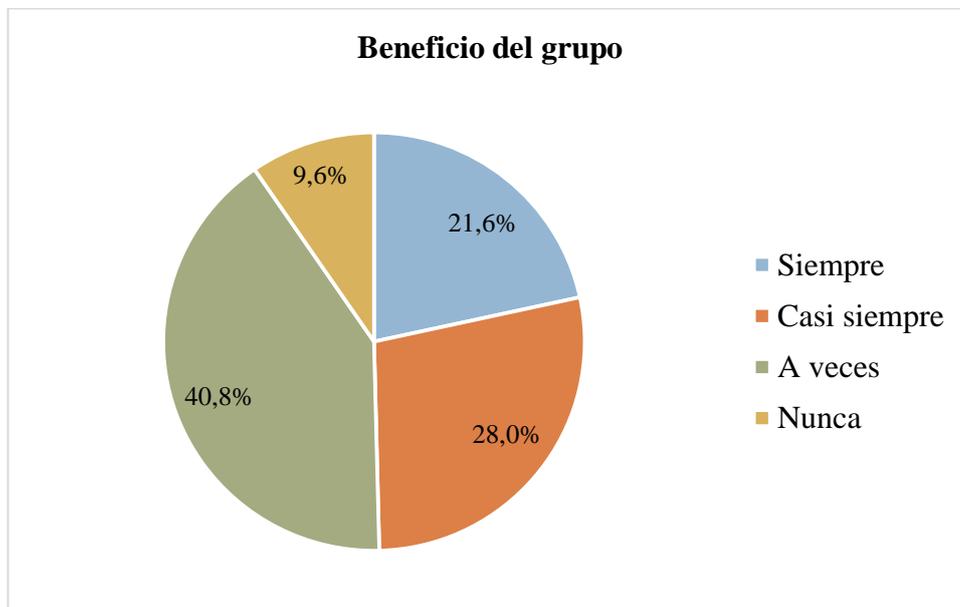


Figura 14. Beneficio del grupo

Figura 14. Beneficio del grupo. Tomado de encuestas.

11. Comparte sus conocimientos y experiencias con los nuevos integrantes de la organización

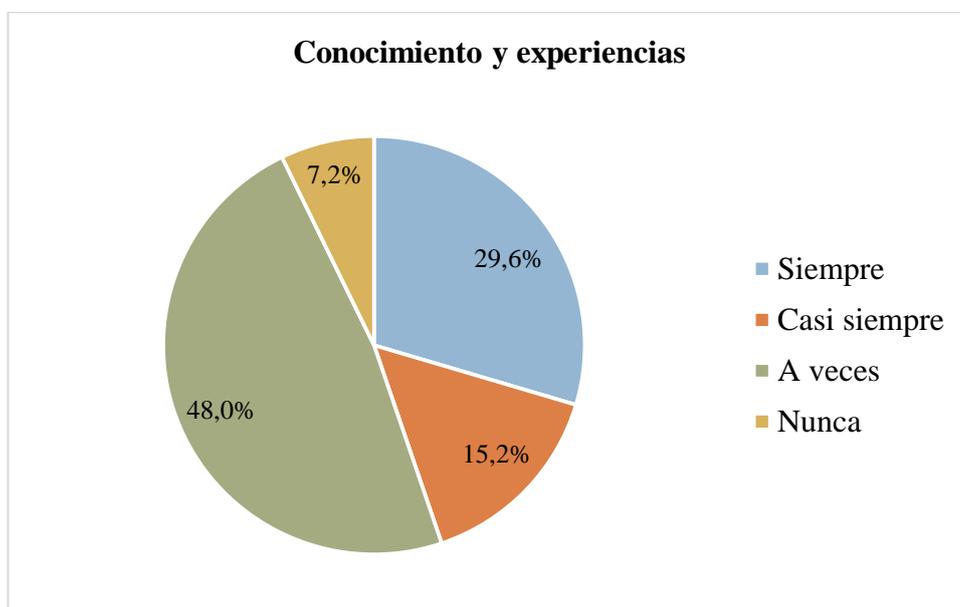


Figura 15. Conocimiento y experiencias

Figura 15. Conocimiento y experiencias. Tomado de encuestas.

Análisis:

Se pudo evidenciar que el 48.0% de los encuestados a veces comparte los

conocimientos y experiencias con las personas nuevas que ingresan a trabajar, el 29.6% indicó que siempre, mientras que el 15.2% dijo que casi siempre comparten con los nuevos integrantes de la empresa. Estos resultados muestran un nivel medio de compañerismo y aceptación con las personas nuevas a la empresa.

12. Mantiene adecuadas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo

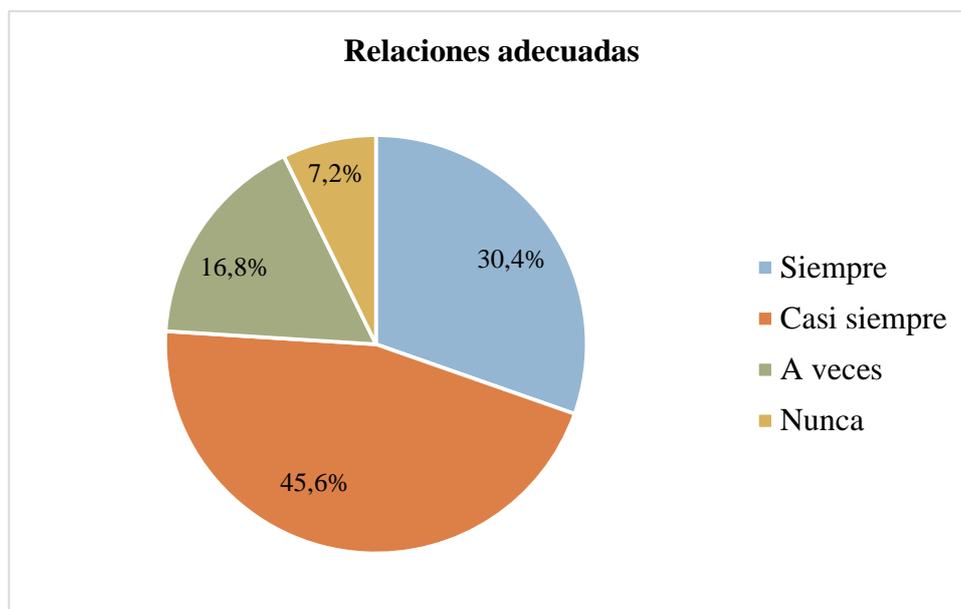


Figura 16. Relaciones adecuadas

Figura 16. Relaciones adecuadas. Tomado de encuestas.

Análisis:

En la pregunta sobre si mantiene relaciones adecuadas con su equipo de trabajo, se conoció que el 45.6% dijo casi siempre, el 16.8% expresó que a veces, mientras que el 30.4% mencionó siempre tener relaciones buenas con su grupo de trabajo. Se puede observar que las relaciones internas son buenas.

13. Manifiesta identificación con su grupo de trabajo

Análisis:

En cuanto a si manifiesta identificación con su equipo de trabajo, se evidenció que 45.6% casi siempre se muestra identificado, el 23.2% se identifica a veces, mientras que el 10.4% expresó nunca sentirse identificado con su grupo. Se pudo

conocer que la identificación con su equipo es medianamente buena.

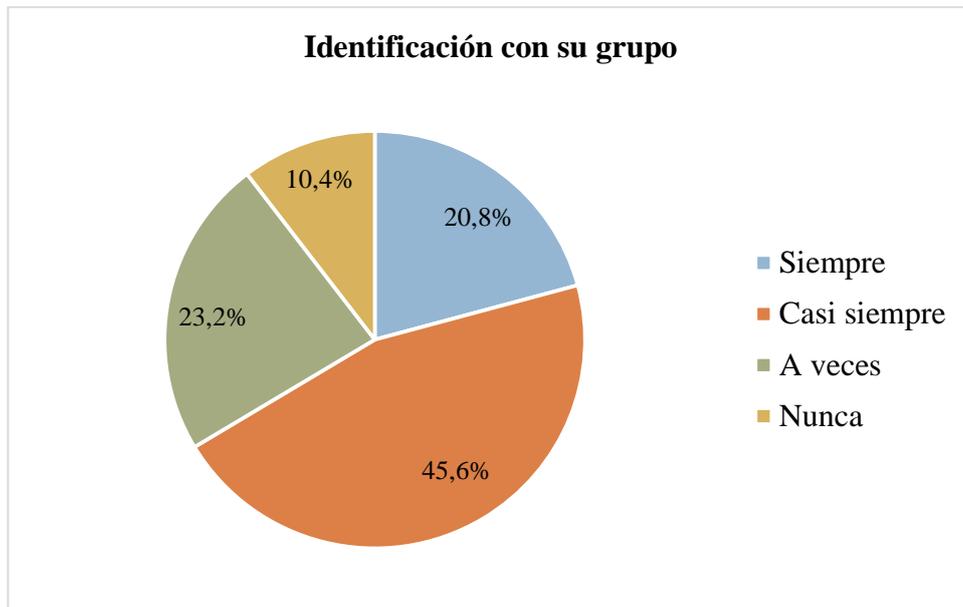


Figura 17. Identificación con su grupo

Figura 17. Identificación con su grupo. Tomado de encuestas.

Dimensión respeto y responsabilidad

14. Es cuidadoso y usa adecuadamente el equipo de trabajo que le brinda la empresa

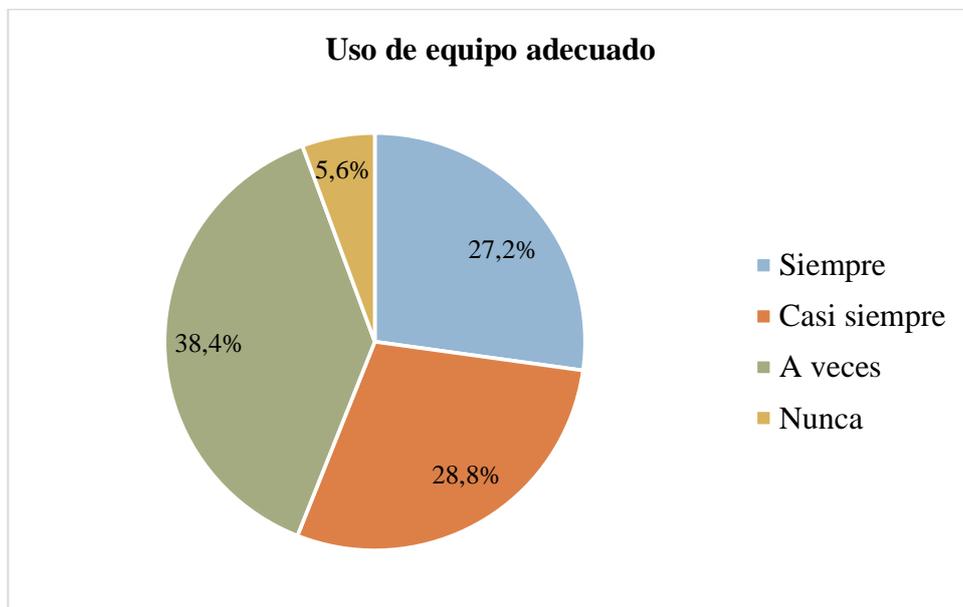


Figura 18. Uso de equipo adecuado

Figura 18. Uso de equipo adecuado. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre si usa de manera adecuada y cuidadosa los equipos de trabajo

proporcionados por la empresa se conoció que el 38.4% a veces es cuidadoso, el 28.8% casi siempre, mientras que el 27.2% expresó que siempre usan los implementos con cuidado y de forma adecuada. El comportamiento de los colaboradores de acuerdo a los resultados fue que, sí cuidan las cosas de la empresa, mostrando cierto compromiso con la misma.

15. Acata órdenes y respeta a su jefe inmediato

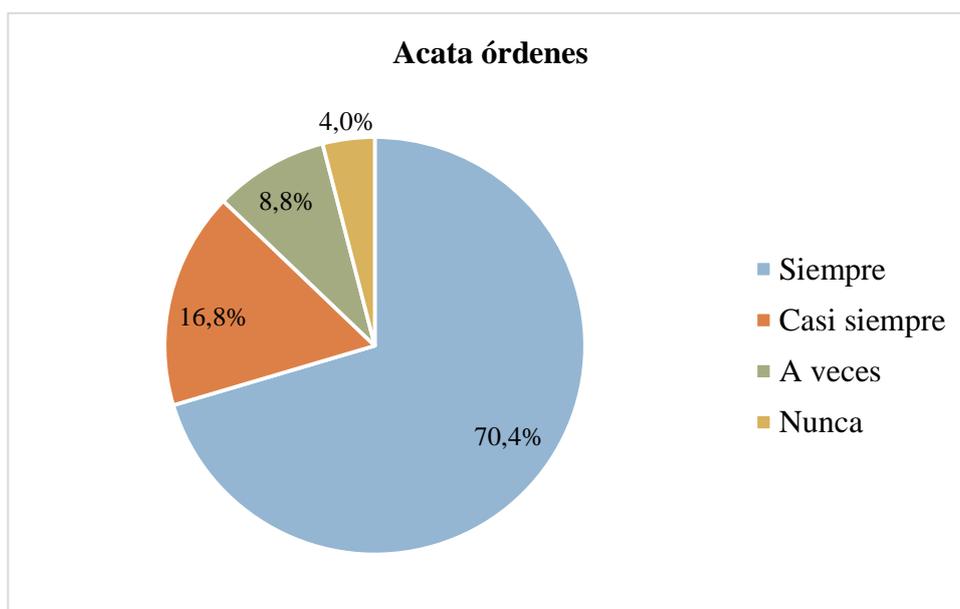


Figura 19. Acata órdenes

Figura 19. Acata órdenes. Tomado de encuestas.

Análisis:

Con respecto a la pregunta realizada sobre si acata órdenes y respeta a su jefe inmediato el 70.4% de los colaboradores indicaron siempre, el 16.8% expresó que casi siempre, mientras que un 8.8% mencionó que a veces respetan y acatan las órdenes dadas por sus superiores. Por lo que se puede mencionar que los empleados en su mayoría tratan con respeto a los jefes.

16. Cumple con las medidas de bioseguridad establecidas por la empresa

Análisis:

En cuanto al cumplimiento de las medidas de bioseguridad que ha establecido la empresa se conoció que estas son casi siempre cumplidas por el 49.6% de

empleados, el 30.4% siempre las cumple, mientras que el 10.4% cumple con las medidas de bioseguridad a veces. El que los colaboradores cumplan en su mayoría con las normas de bioseguridad permitirá reducir los riesgos de accidentes, sin embargo, también se puede evidenciar que no existe mayor firmeza por parte de la empresa para que las normas se cumplan en su totalidad.

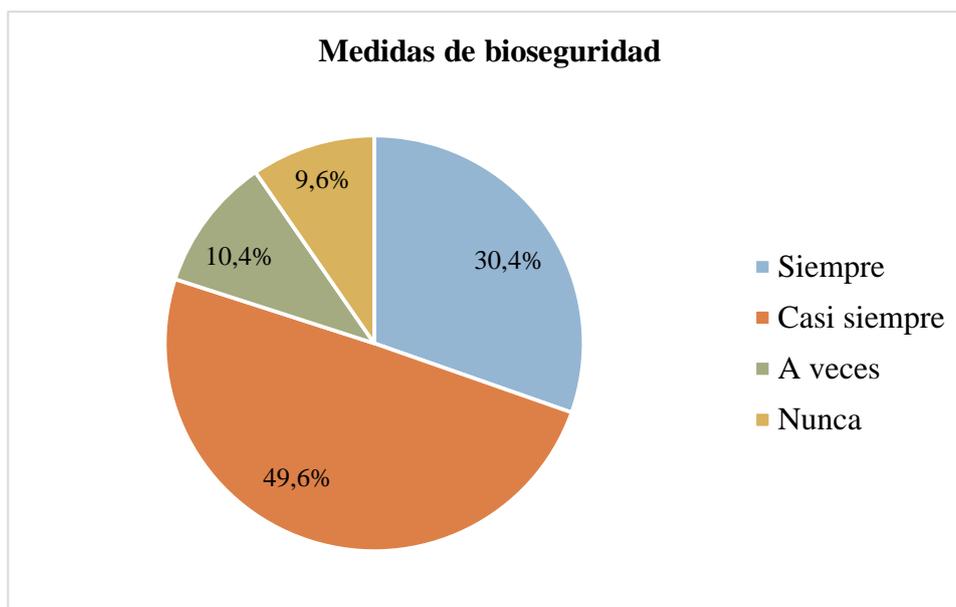


Figura 20. Medidas de seguridad

Figura 20. Medidas de bioseguridad. Tomado de encuestas.

17. Demuestra una conducta adecuada en el trato hacia sus compañeros

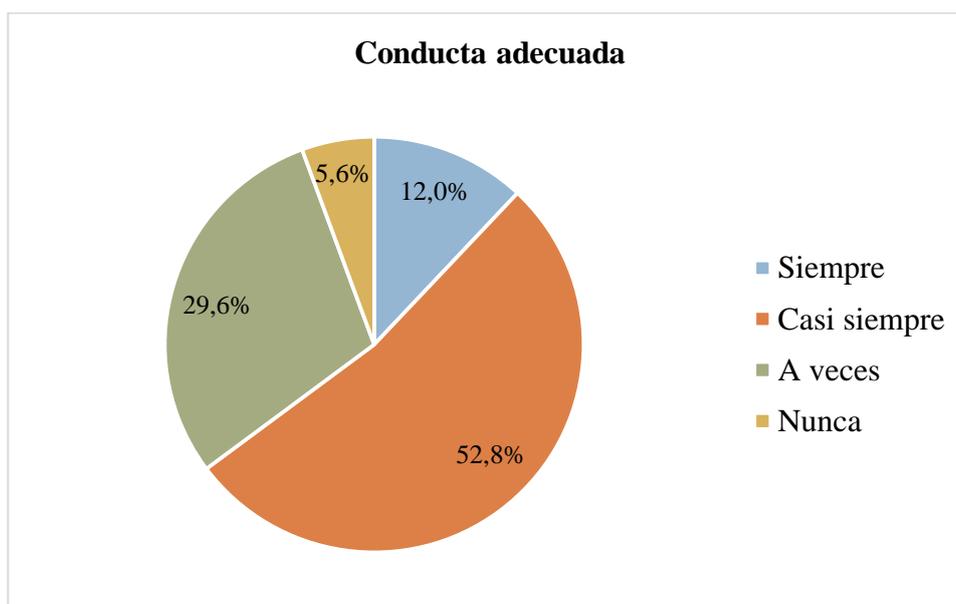


Figura 21. Conducta adecuada

Figura 21. Conducta adecuada. Tomado de encuestas.

Análisis:

De acuerdo a si demuestra una conducta adecuada al momento de tratar a sus compañeros, se pudo evidenciar que el 52.8% consideró casi siempre, el 29.6% mostró que a veces, mientras que el 12.0% de los colaboradores siempre muestran una conducta adecuada en su trato. Dentro de los colaboradores que tratan adecuadamente a sus compañeros se encontró un porcentaje promedio de 64.8%, lo cual muestra que dentro de la empresa existe respeto.

18. Cumple con las políticas internas de la empresa

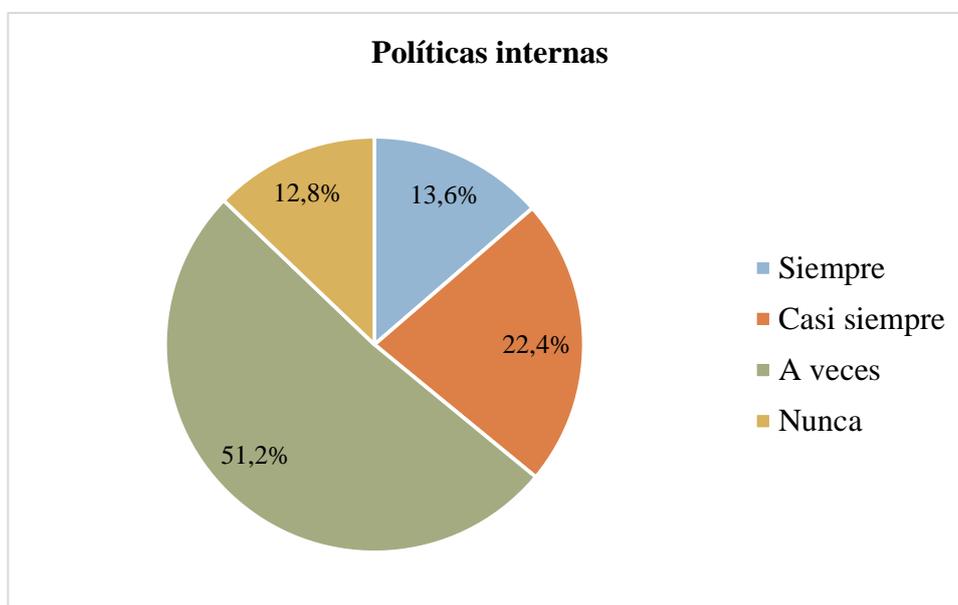


Figura 22. Políticas internas

Figura 22. Políticas internas. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre si las políticas internas de la empresa son cumplidas, el 51.2% de los colaboradores, indicaron que a veces las cumplen, el 22.4% las cumple casi siempre y el 13.6% siempre las cumple. Es decir que existe una falencia en cuanto al cumplimiento de las políticas, por lo que los directivos deberían establecer nuevas reglas para que estas sean acatadas por todos los colaboradores.

Dimensión trabajo bajo presión

19. Demuestra interés en alcanzar los objetivos que le son asignados

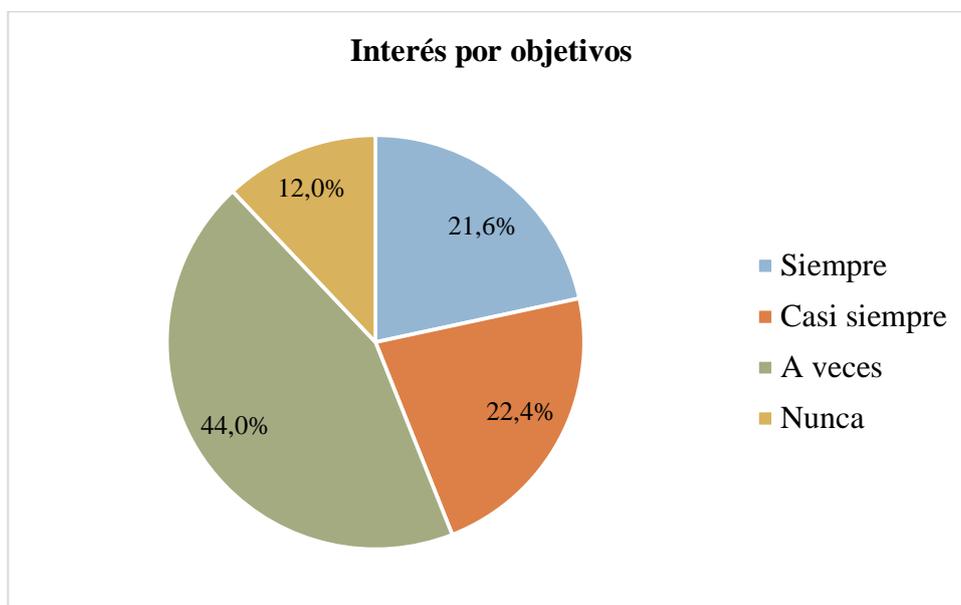


Figura 23. Interés por objetivos

Figura 23. Interés por objetivos. Tomado de encuestas.

Análisis:

En la pregunta sobre el interés demostrado para poder alcanzar los objetivos, los colaboradores mencionaron que a veces demuestran con el 44.0%, el 21.6% siempre demuestra y con el 22.4% se encontraron aquellos que casi siempre demuestran sus ganas de cumplir los objetivos de la empresa. Esto refleja que la mayor cantidad de los colaboradores no demuestran su interés por cumplir siempre con los objetivos empresariales, esto puede ser por falta de motivación laboral.

20. Se queja cuando tiene mucho trabajo pendiente

Análisis:

Sobre si se queja de manera constante cuando existe mayor cantidad de trabajo de lo habitual, el 56.0% mencionaron que a veces, el 15.2% expresó quejarse siempre, mientras que el 24.0% dijo quejarse casi siempre. Se puede evidenciar

que existen quejas por la asignación de trabajo, lo cual puede estar relacionado con la falta de compromiso y de recompensas laborales.

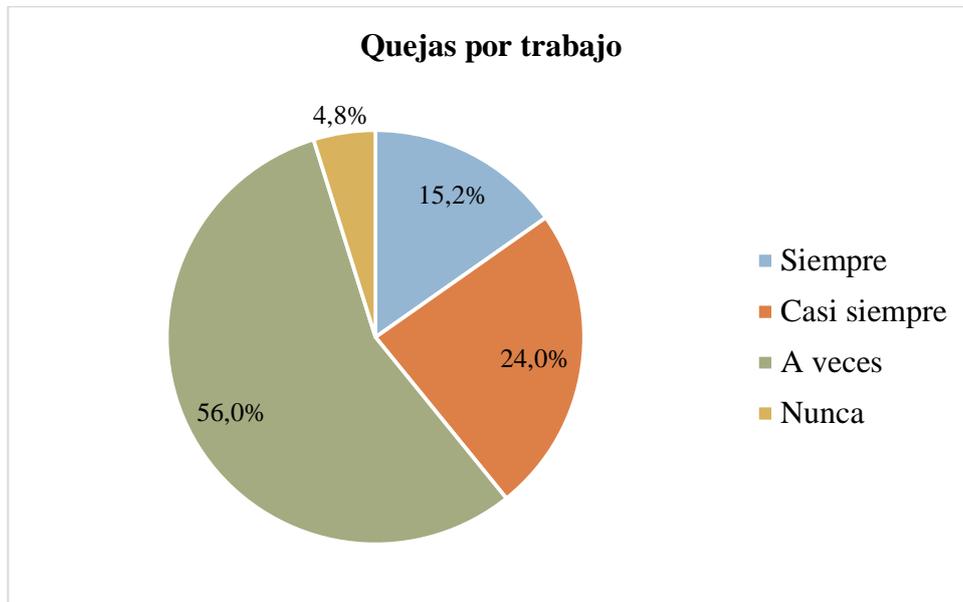


Figura 24. Quejas por trabajo

Figura 24. Quejas por trabajo. Tomado de encuestas.

21. Nunca falta a su trabajo luego de tener que hacer muchas tareas en poco tiempo

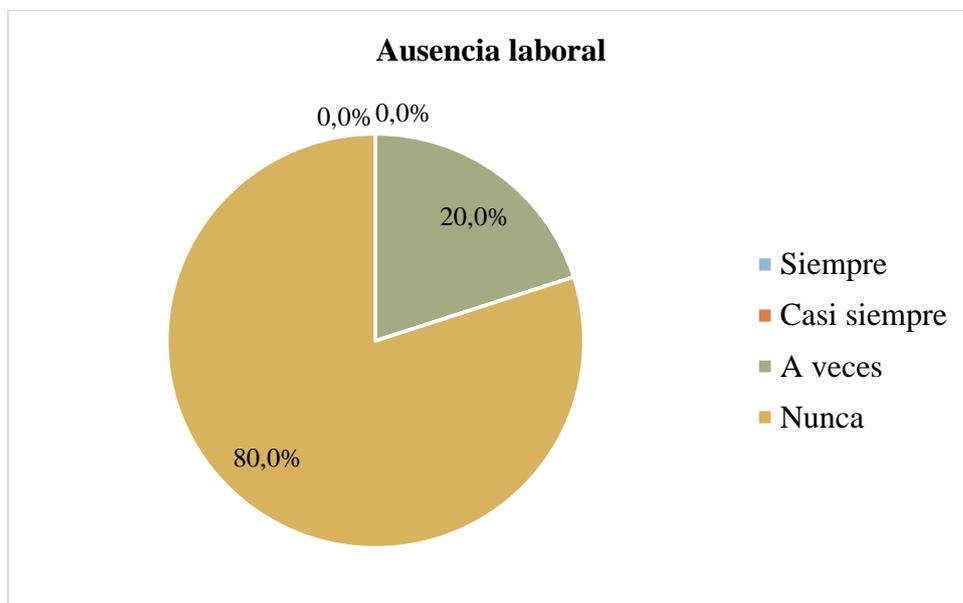


Figura 25. Ausencia laboral

Figura 25. Ausencia laboral. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre la pregunta si nunca falta a su trabajo luego de tener que hacer muchas

tareas en poco tiempo, se evidenció que el 80.0% mencionó nunca, mientras que el 20.0% dijo que a veces. Se pudo evidenciar que la organización cuenta con muy poca ausencia laboral por parte de sus colaboradores, mostrando cumplimiento y responsabilidad de los empleados.

22. Esta dispuesto a trabajar días festivos y fines de semana para alcanzar los objetivos de su puesto



Figura 26. Trabaja días festivos

Figura 26. Trabaja días festivos. Tomado de encuestas.

Análisis:

Con respecto a la disponibilidad de los empleados en trabajar días festivos o fines de semana para poder cumplir con los objetivos establecidos, el 43.2% dijeron nunca estar dispuestos, el 32.8% mencionó a veces, mientras que el 15.2% expresó estar dispuesto casi siempre. De acuerdo a los resultados, es clara la falta de compromiso de los colaboradores para la empresa, por lo que es necesario implementar mejoras en la motivación.

23. Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión constante

Análisis:

Sobre si realiza su trabajo sin necesidad de que lo supervisen de manera

constante, los encuestados mencionaron con el 63.2% siempre, el 13.6% expresó casi siempre, mientras que el 20.0% estableció que a veces necesitan supervisión. Por lo que se puede concluir que en su mayoría los colaboradores saben cómo completar y realizar sus tareas sin supervisión mostrando independencia laboral.

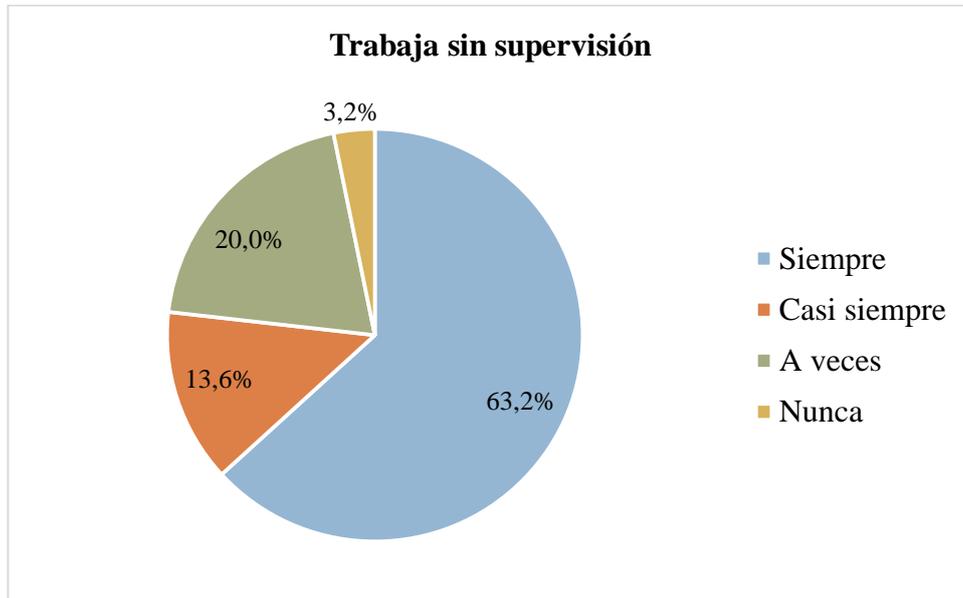


Figura 27. Trabaja sin supervisión

Figura 27. Trabaja sin supervisión. Tomado de encuestas.

24. Cuando el trabajo por realizar es excesivo, pide ayuda para poder cumplir con él

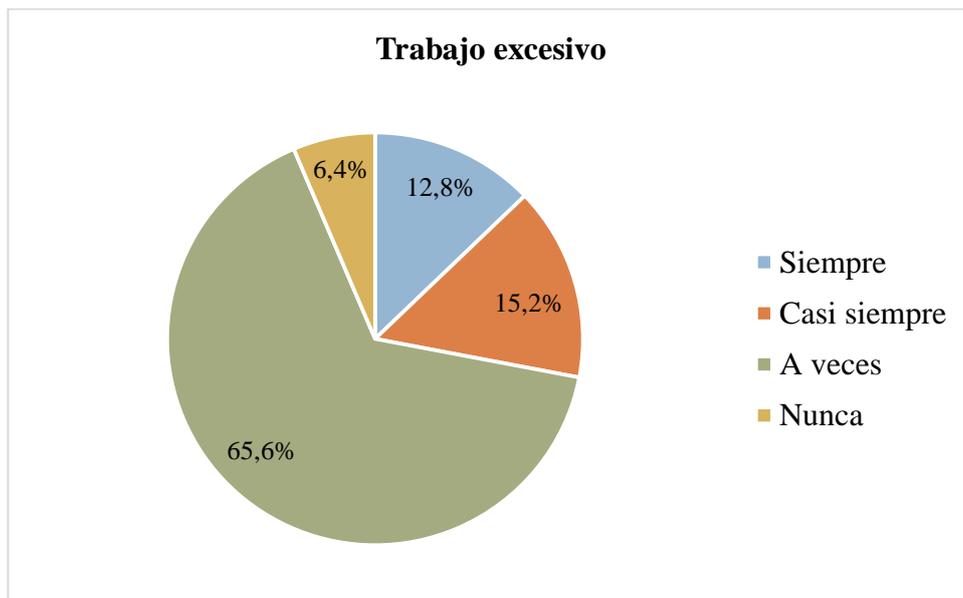


Figura 28. Trabajo excesivo

Figura 28. Trabajo excesivo. Tomado de encuestas.

Análisis:

En cuanto a si se pide ayuda a demás colaboradores cuando se encuentra sobrecargado de trabajo, los empleados mencionaron con el 65.6% que a veces, el 15.2% expresó que casi siempre pide ayuda, mientras que el 12.8 dijo pedir ayuda siempre. Los resultados muestran que los colaboradores buscan realizar su trabajo de manera independiente, lo cual se puede deber a que los compañeros no brindan la ayuda solicitada.

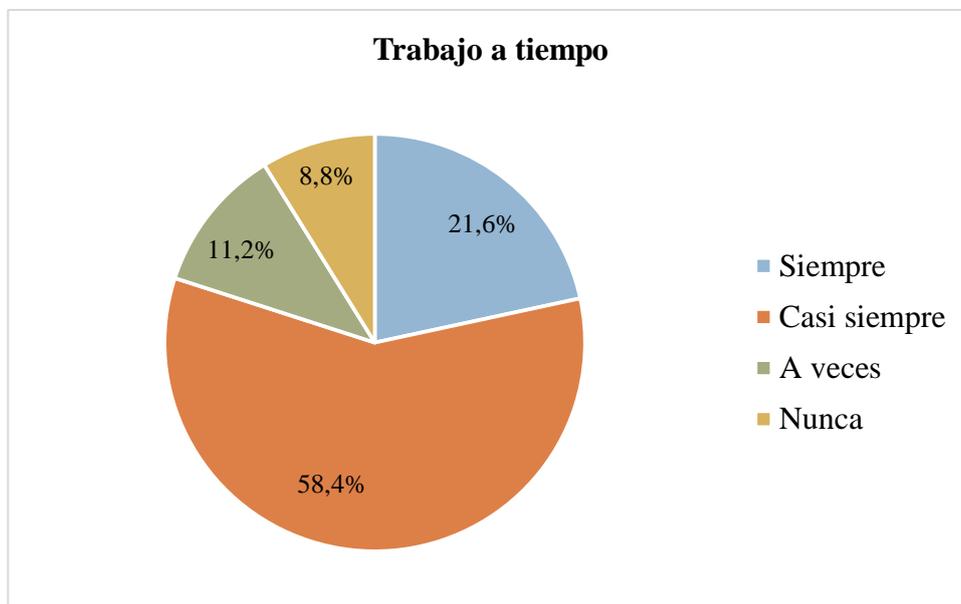
25. Entrega su trabajo según la fecha indicada

Figura 29. Trabajo a tiempo

Figura 29. Trabajo a tiempo. Tomado de encuestas.

Análisis:

En la entrega de trabajos a fecha se pudo conocer que el 58.4% lo entrega casi siempre, el 21.6% siempre, mientras que el 11.2% a veces entrega los trabajos solicitados a tiempo. Se puede concluir que la falta de entrega de trabajos en su fecha puede deberse a la sobrecarga de labores, así como también a la poca capacidad de resolución por el empleado o falta de recursos para completar a tiempo con lo solicitado.

26. Se adapta con facilidad al ritmo de trabajo cuando este es bastante agitado

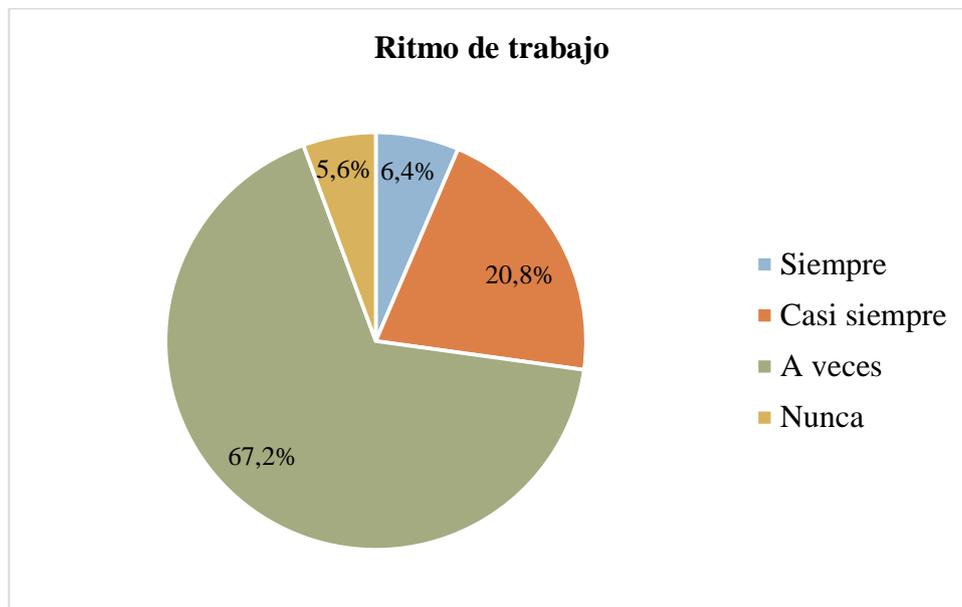


Figura 30. Ritmo de trabajo

Figura 30. Ritmo de trabajo. Tomado de encuestas.

Análisis:

En la pregunta realizada a los colaboradores para conocer si se adaptan con facilidad a un ritmo de trabajo agitado, se evidenció que el 67.2% a veces se adapta, el 20.8% casi siempre y con el 6.4% siempre se adaptan lo cual muestra que el personal no se encuentra capacitado para poder trabajar en ambientes laborales cambiantes y agitados.

Dimensión calidad en el trabajo

27. Cuando trabaja horas extras, respeta los horarios que les establecieron

Análisis:

Sobre si respeta los horarios que le establecen cuando trabajan horas extras se pudo evidenciar que el 100% de los colaboradores siempre respetan sus horarios. Este resultado es positivo para la empresa, ya que evitará errores y problemas por la falta de personal en los puestos de trabajo.

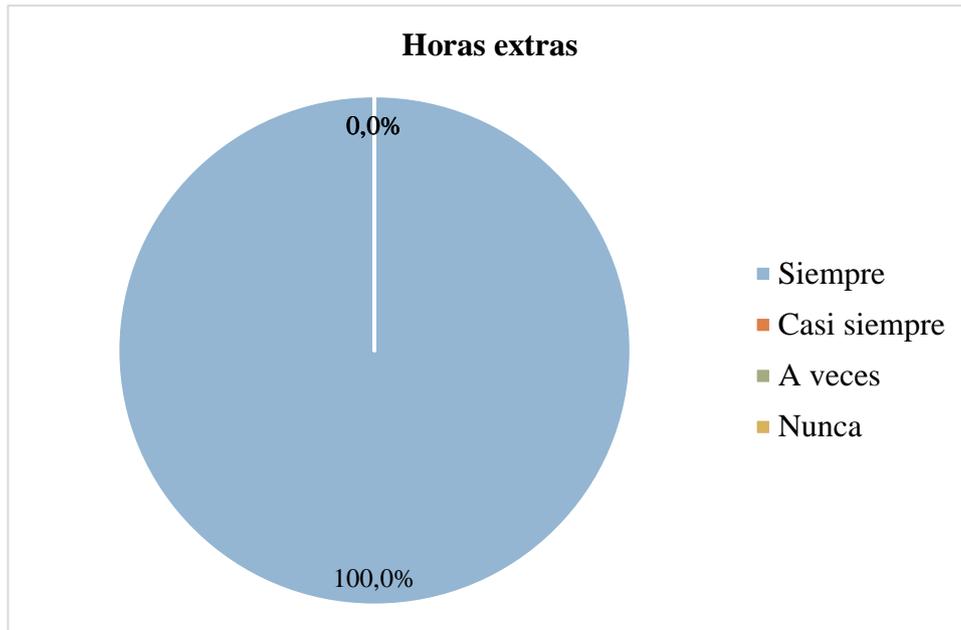


Figura 31. Horas extras

Figura 31. Horas extras. Tomado de encuestas.

28. El servicio que brinda, cumple los procesos previamente establecidos

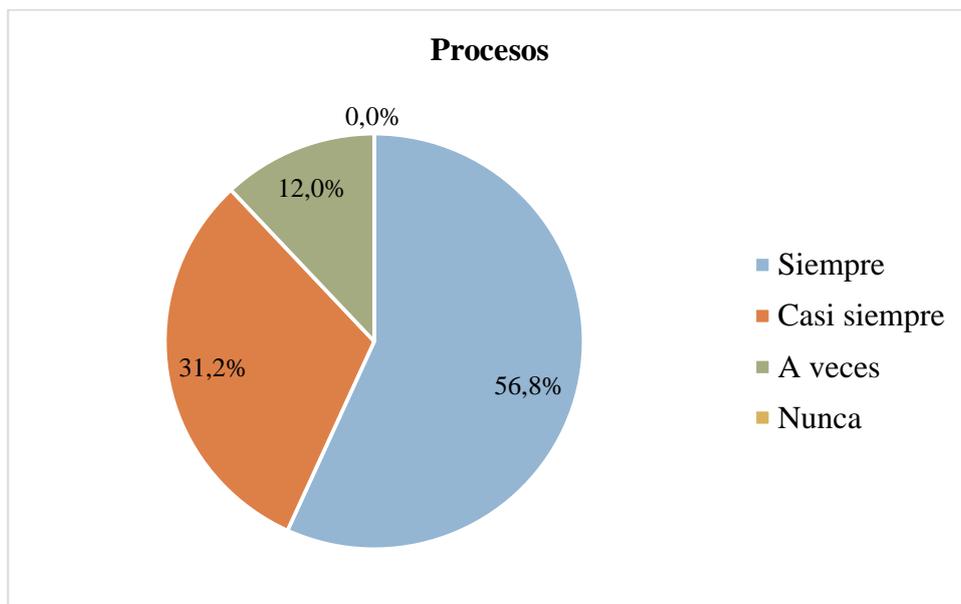


Figura 32. Procesos

Figura 32. Procesos. Tomado de encuestas.

Análisis:

Con respecto a si el servicio brindado se encuentra dentro de los procesos que la empresa ha establecido, los colaboradores expresaron con el 56.8% que siempre se cumplen los procesos y con el 31.2% aquellos que indicaron que casi siempre.

Se puede evidenciar que existe responsabilidad en el servicio dado por parte de los empleados.

Dimensión productividad

29. Prioriza de forma adecuada sus actividades para cumplir las metas asignadas

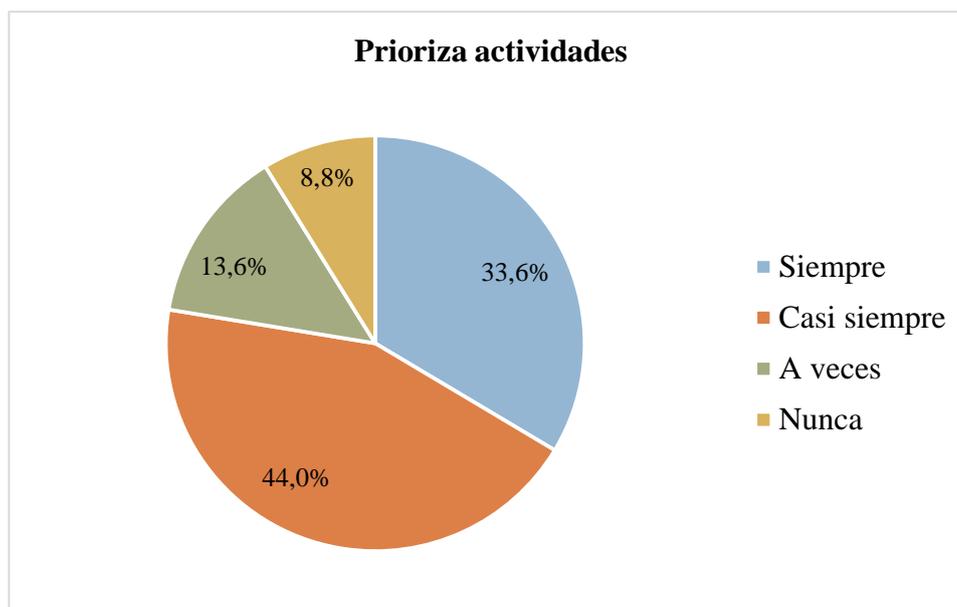


Figura 33. Prioriza actividades

Figura 33. Prioriza actividades. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre si prioriza de forma adecuada sus actividades a fin de cumplir con las metas asignadas, el 44.0% estableció hacerlo casi siempre, el 33.6% lo hace siempre, mientras que el 13.6% mencionó a veces priorizar sus actividades. Se puede concluir que dentro de una gran parte de los empleados existe un nivel de organización adecuada acorde a las metas de la organización.

30. Se esfuerza por superar los objetivos deseados por la institución

Análisis:

Con respecto a los esfuerzos realizados para superar los objetivos de la organización se conoció que el 49.6% siempre se esfuerza, el 20.8% casi siempre busca superar los objetivos. Se puede concluir en base a los resultados que los

empleados siempre tratan de dar su mayor esfuerzo al momento de realizar sus labores.

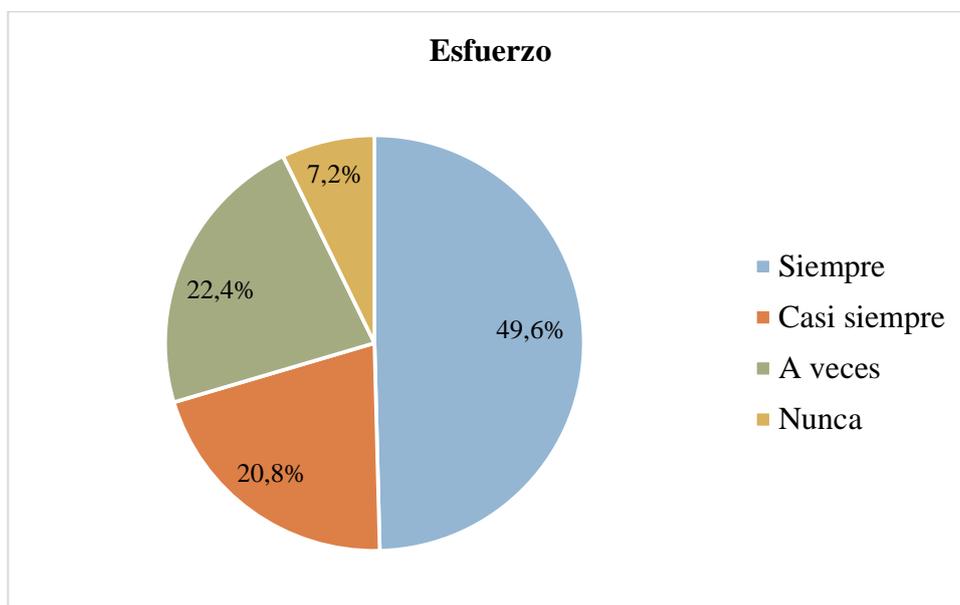


Figura 34. Esfuerzo

Figura 34. Esfuerzo. Tomado de encuestas.

Dimensión competencias específicas de área

31. Manipula muestras biológicas con destreza

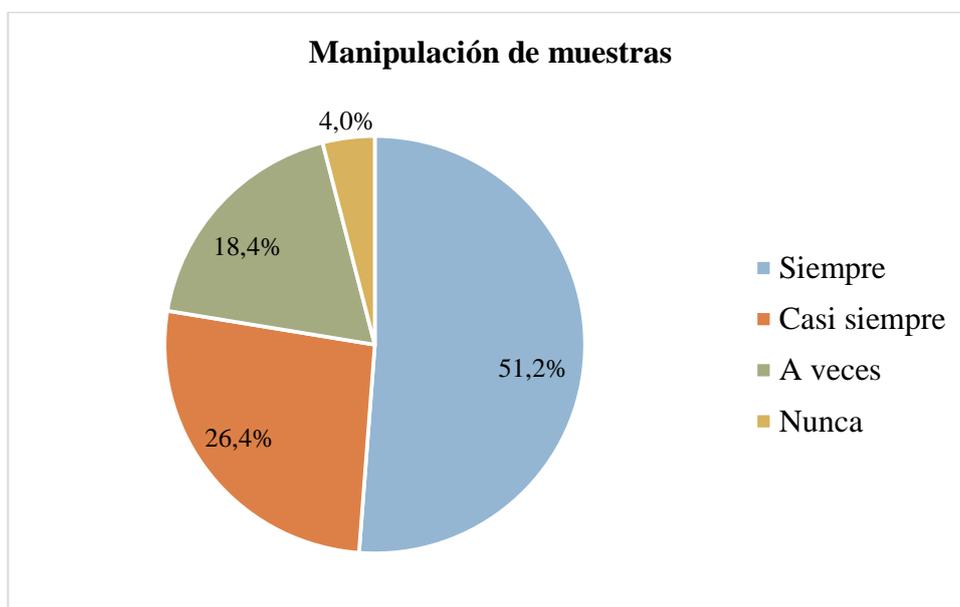


Figura 35. Manipulación de muestras

Figura 35. Manipulación de muestras. Tomado de encuestas.

Análisis:

En cuanto a la manipulación de muestras se investigó sobre si estas son

manipuladas con destreza y se pudo conocer que el 51.2% dijeron siempre manipularlas con destreza, mientras que el 26.4% mencionó casi siempre, en tanto que un 18.4% expuso realizarlo a veces. Se pudo evidenciar que existen colaboradores que no saben cómo realizar de manera adecuada su trabajo.

32. Realiza la verificación de instrumentos e insumos de uso rutinario en los laboratorios clínicos con habilidad y destreza

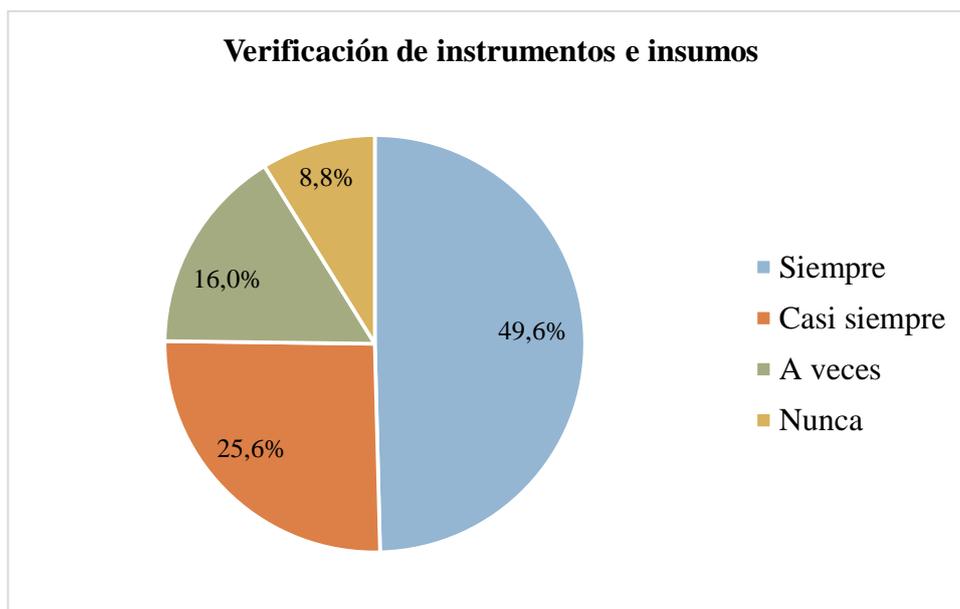


Figura 36. Verificación de instrumentos e insumos

Figura 36. Verificación de instrumentos e insumos. Tomado de encuestas.

Análisis:

De acuerdo a la verificación de instrumentos e insumos de uso rutinario, el 49.6% mencionó realizarlo siempre, el 25.6% casi siempre, mientras que el 16.0% expresó hacerlo a veces. Se pudo concluir que muchas veces no son verificados los instrumentos e insumos antes de realizar la toma de muestras, por lo que se debe de hacer mayor énfasis en que todos los colaboradores realicen el análisis de manera hábil y rápida.

33. Realiza calibración y mantenimiento de equipos de laboratorio de forma adecuada

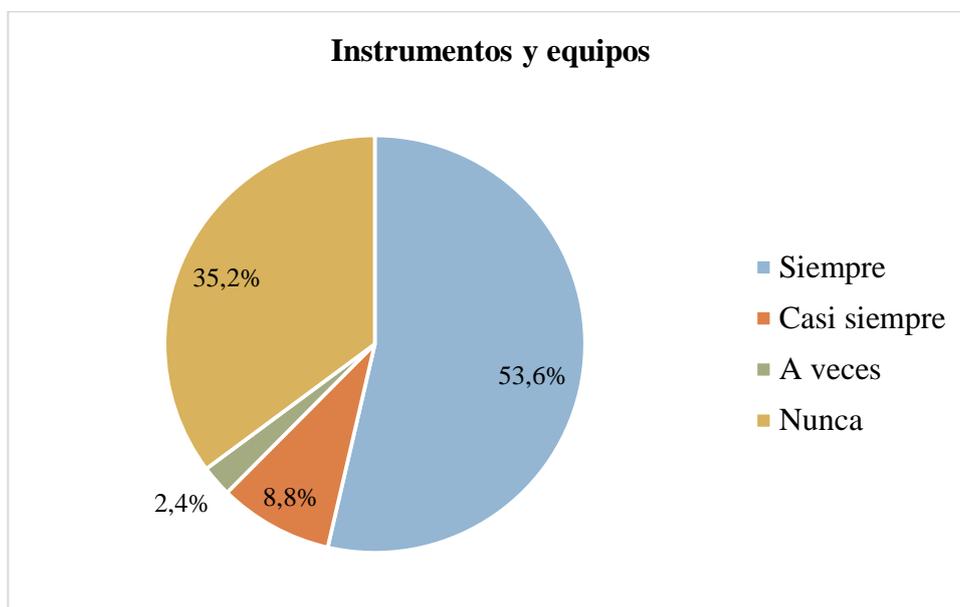


Figura 37. Instrumentos y equipos

Figura 37. Calibración y mantenimiento de equipos. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre si calibra y realiza el mantenimiento de los equipos de laboratorio de una forma adecuada, se pudo conocer que el 53.6% del personal encuestado siempre los calibra y les da mantenimiento de una forma adecuada, el 8.8 % realiza esta acción casi siempre, mientras el 35.2% manifiesta no realizarlo nunca. Se puede evidenciar que existe un porcentaje significativo en el cual nunca calibran ni dan mantenimiento de forma adecuada, lo cual corresponde a auxiliares de laboratorio y flebotomistas motorizados los mismos que no están capacitados para realizar este tipo de acciones, ya que corresponde al técnico de laboratorio siendo esta una de sus competencias específicas, sin embargo existe un porcentaje mínimo de profesionales que no realizan estas labores de manera adecuada lo cual pueden producir daños en los equipos de laboratorio o causar errores en los resultados.

34. Interpreta correctamente los resultados de una muestra clínica

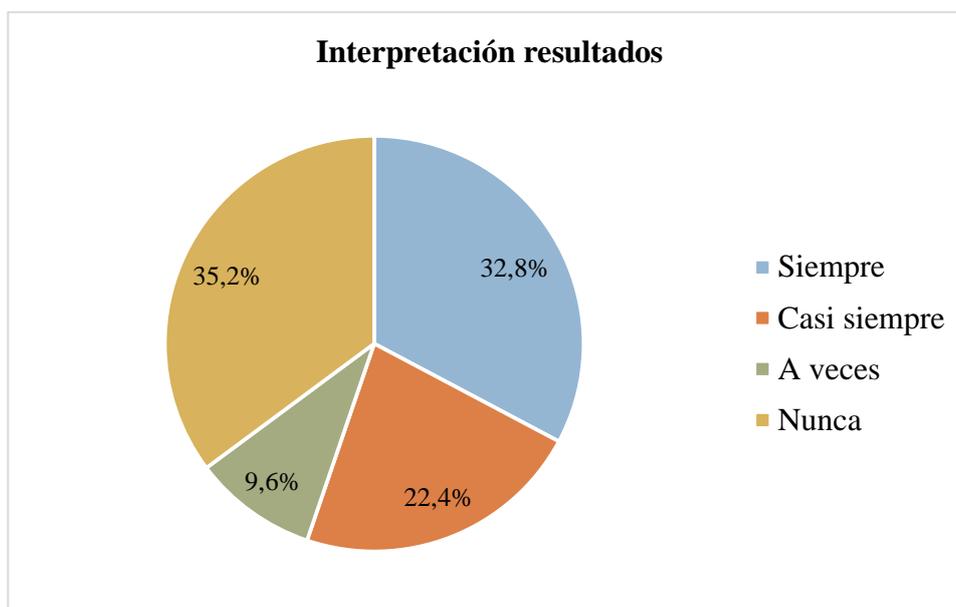


Figura 38. Interpretación resultados

Figura 38. Interpretación resultados. Tomado de encuestas.

Análisis:

Con respecto a la pregunta si se interpretan correctamente los resultados de una muestra clínica, el 32.8% expresó siempre, el 22.4% casi siempre, mientras que el 35.2% expresó no realizar este tipo de funciones ya que compete al profesional técnico. Se pudo evidenciar que el personal que labora en la empresa posee ciertas deficiencias con respecto a la interpretación de resultados; ya que estos no deben contener errores.

35. Prepara reactivos para análisis biológicos de forma adecuada

Análisis:

Con respecto a la preparación de reactivos biológicos se evidenció que el 47.2% siempre realiza la preparación de manera adecuada, el 12.0% casi siempre y con un 35.2% aquellos que no realizan la preparación de reactivos esto se debe al personal auxiliar de laboratorio, mientras que un 5.6% mencionó realizarlo a veces. Se pudo evidenciar que no todo el personal está capacitado para manipular y preparar reactivos para análisis biológicos en las distintas áreas de laboratorio lo

cual origina que haya alteraciones en los resultados o daño en las muestras.

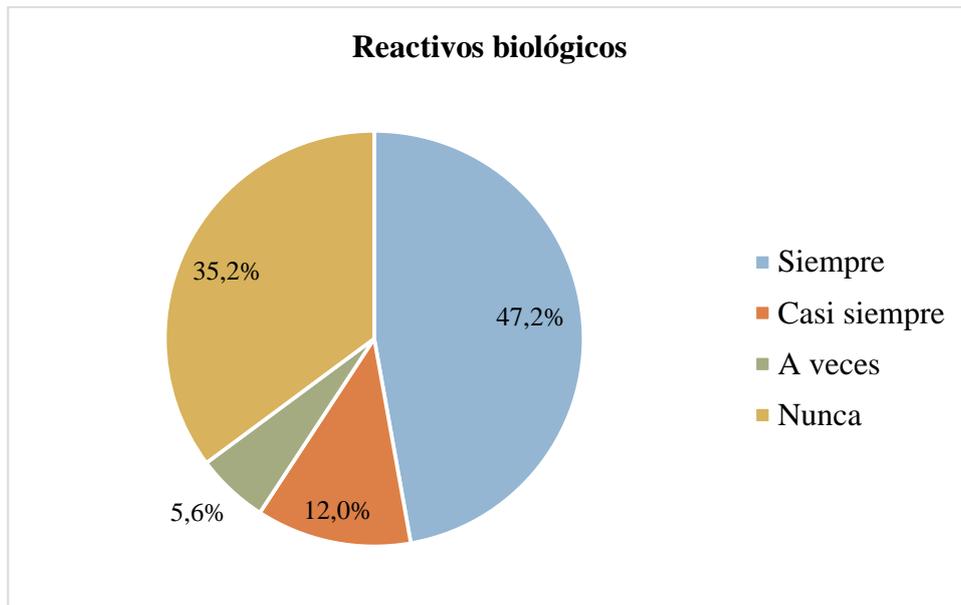


Figura 39. Reactivos biológicos

Figura 39. Reactivos biológicos. Tomado de encuestas.

36. Toma muestras biológicas para realización de exámenes de forma adecuada

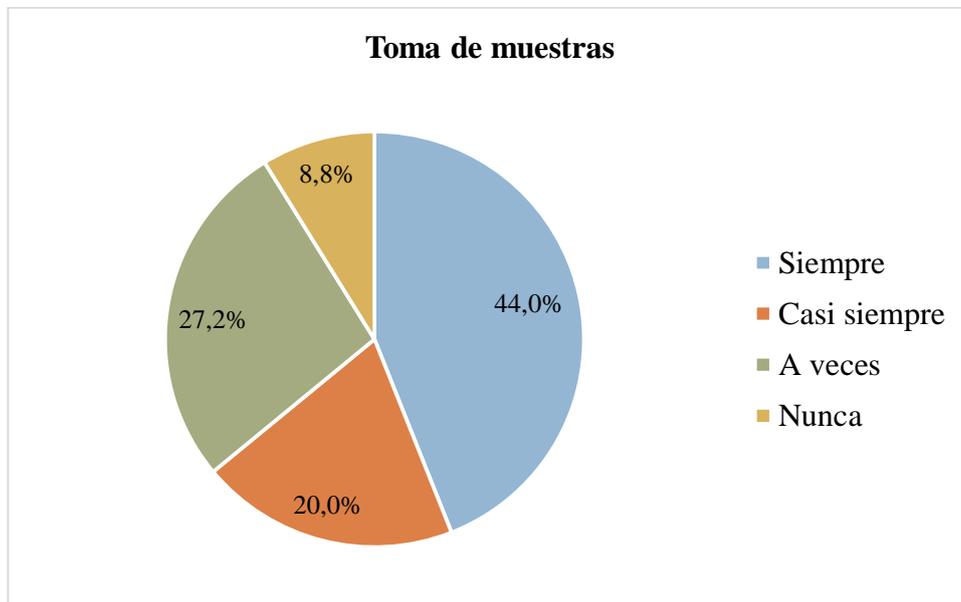


Figura 40. Toma de muestras

Figura 40. Toma de muestras. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre si toma muestras biológicas para la realización de exámenes de manera adecuada, los colaboradores mencionaron con un 44.0% siempre, el 27.2% a

veces, mientras que el 20.0% dijo hacerlo casi siempre. Se pudo observar que existe un rango de error en la toma de muestras biológicas medio, por lo que se debe de capacitar y tomar acciones que permitan reducir estos desaciertos en la toma de muestra.

37. Reconoce el tipo de examen a realizar según diagnóstico de la enfermedad

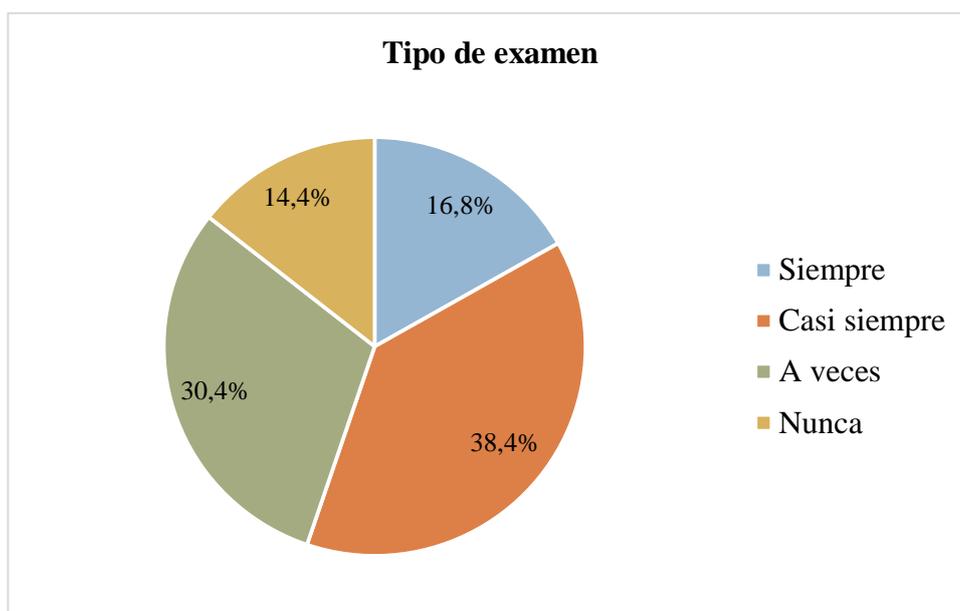


Figura 41. Tipo de examen

Figura 41. Tipo de examen. Tomado de encuestas.

Análisis:

En relación a si reconoce el tipo de examen que se debe de realizar un paciente de acuerdo al diagnóstico dado por médico sobre la enfermedad, el 38.4% expresó casi siempre conocer, el 30.4% a veces, mientras que el 16.8% dijo siempre saber. Los resultados muestran que existen falencias en cuanto a los conocimientos y destrezas de los laboratoristas y personal de apoyo, por lo que se recomienda la ejecución de planes de capacitación para los colaboradores.

38. Realiza controles de calidad interna del trabajo de un laboratorio, aplicando distintas metodologías, como parte de un proceso de "sistema de calidad continua"

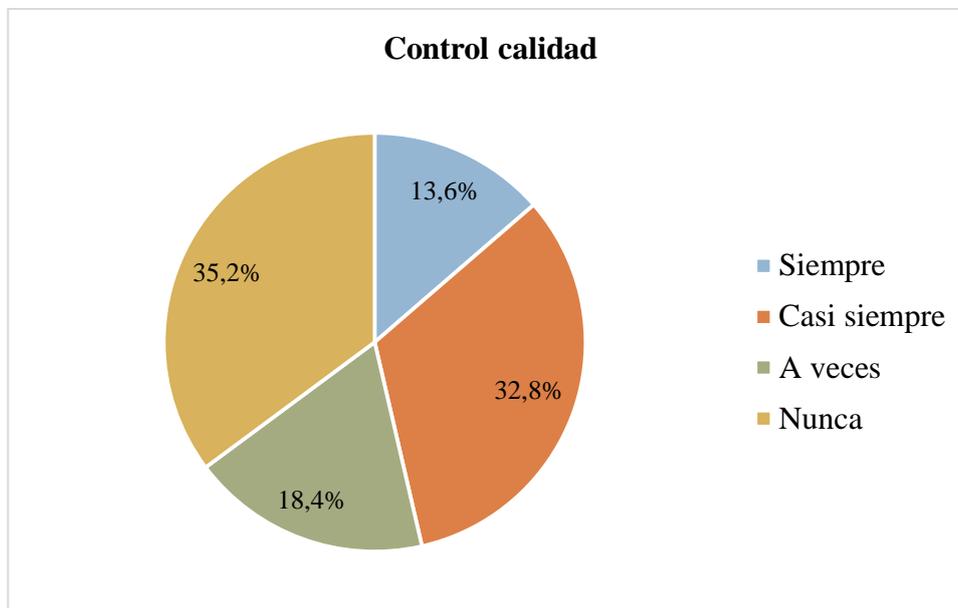


Figura 42. Control calidad

Figura 42. Control calidad. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre la puesta en marcha de un control de calidad en los laboratorios para brindar calidad de manera continua, el 35.2% de los encuestado manifestaron que nunca lo que corresponde a auxiliares de laboratorio, sin embargo, se conoció que el 32.8% de los colaboradores la calificaron con casi siempre, el 18.4% a veces, mientras que el 13.6% dijo que los controles de calidad se realizan siempre. Los controles no son aplicados de acuerdo a un sistema de mejora continua, lo cual puede repercutir en la calidad del servicio brindado y a su vez en reputación de la misma.

39. Prepara reactivos hematológicos de forma adecuada

Análisis:

En cuanto a si los reactivos hematológicos son preparados de manera adecuada, se mostraron con el 54.4% siempre, con el 10.4% aquellos que

consideran que casi siempre, mientras que el 3.2% indicó que a veces, en tanto que el 22.4% indicó no realizar nunca. Se puede evidenciar que existe personal de apoyo que brinda asistencia al área lo cual contribuye de manera positiva, sin embargo, existe una cifra significativa que no realiza la preparación de reactivos hematológicos, mostrándose falta de compromiso, lo cual se puede deber a la falta de motivación que posee el personal.

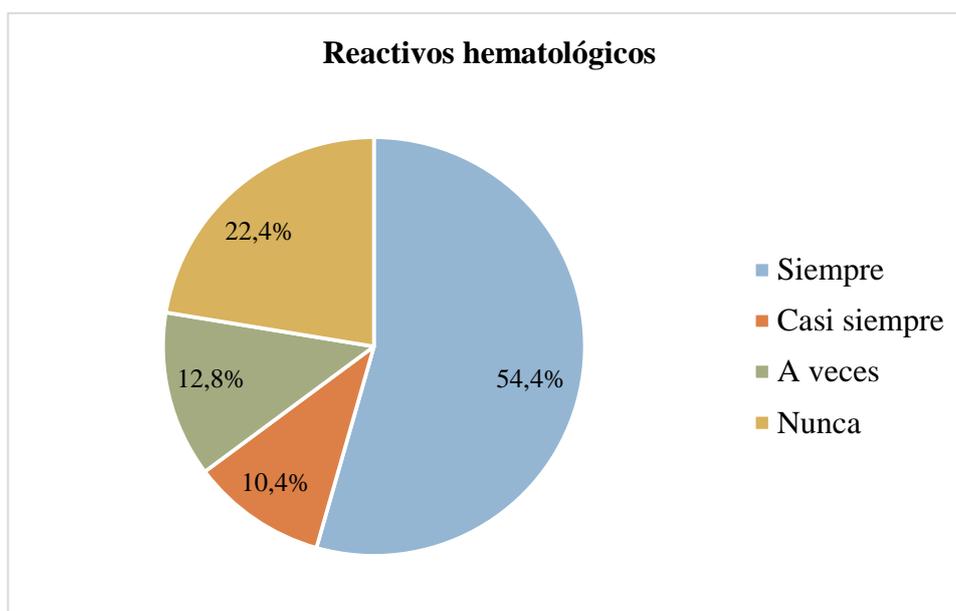


Figura 43. Reactivos hematológicos

Figura 43. Reactivos hematológicos. Tomado de encuestas.

40. Aplica normas de bioseguridad

Análisis:

En la pregunta formulada sobre si en los laboratorios se aplican normas de bioseguridad, el 55.2% expresó casi siempre aplicarlas, el 28.0% mencionó siempre hacerlo, mientras que para el 11.2% estas normas no se aplican nunca. Se pudo concluir que el personal no usa las precauciones necesarias para el ambiente en el que desarrollan sus labores, lo cual puede generar que existan fallos en los resultados dados o alteraciones en la salud de los mismos, debido a que se encuentran expuestos por no adoptar las normas dadas.

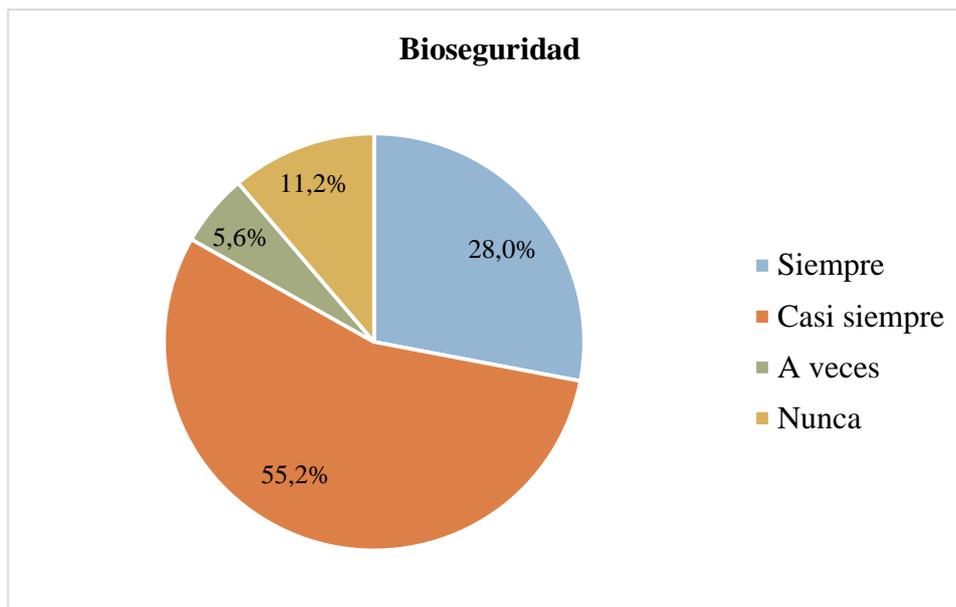


Figura 44. Bioseguridad

Figura 44. Bioseguridad. Tomado de encuestas.

41. Aplica medidas básicas de protección laboral (fluidos orgánicos de alto riesgo, químicos, asepsia y antisepsia)

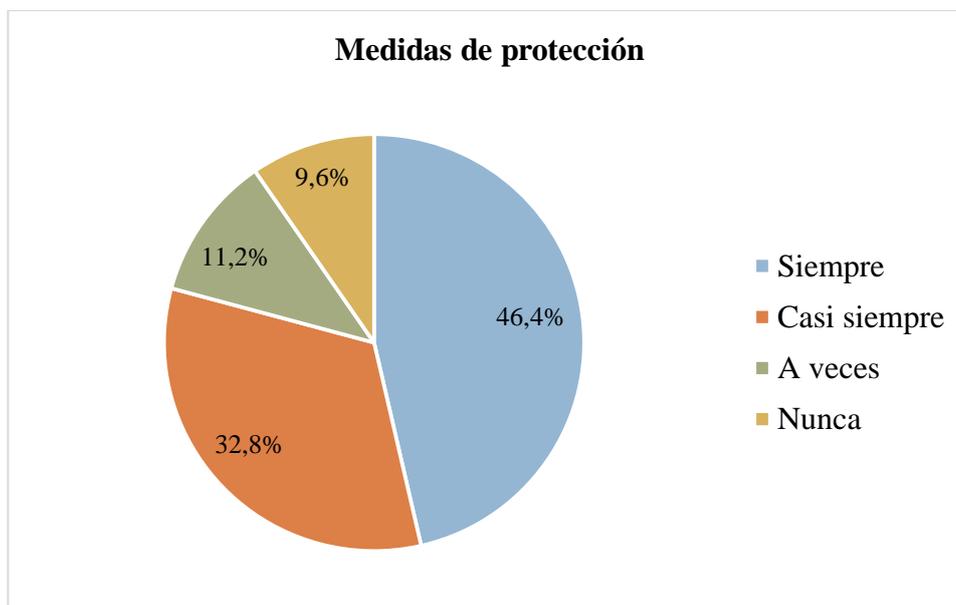


Figura 45. Medidas de protección

Figura 45. Medidas de protección. Tomado de encuestas.

Análisis:

Sobre si aplica medidas básicas de protección laboral, los encuestados comentaron que siempre lo hacen con el 46.4%, mientras que el 32.8% expresó hacerlo casi siempre. Se puede evidenciar que las medidas de protección básicas

son aplicadas; sin embargo, se debe de mejorar los porcentajes en aquellas personas que indicaron hacerlo casi siempre.

Análisis General de Resultados

Se pudo presenciar en la dimensión de asistencia y puntualidad que los colaboradores suelen ausentarse de sus labores sin justificarlo con el 30.6%; además se mostraron descontentos en cuanto a los horarios de alimentación alegando con un 80% que estos mayormente no son cumplidos; sobre la puesta en práctica de conocimiento al realizar el trabajo el 55.8% dijo no hacerlo. En la dimensión de trabajo en equipo en la cooperación a compañeros, el 56.8% expresó hacerlo a veces y nunca. En el compartir conocimientos con compañeros también se evidenciaron resultados negativos con el 45.3%. En la dimensión de respeto y responsabilidad el 68.4% de los colaboradores indicó no cumplir con las políticas internas.

Otro de los problemas evidenciados fue que los colaboradores se quejan cuando se les asigna mucho trabajo, al igual que la falta de interés mostrado para llegar a los objetivos y que los colaboradores prefieren no pedir ayuda a sus compañeros lo cual muestra la falta de cooperación que existe en el lugar, seguido de que los colaboradores no están capacitados para trabajar en un ambiente agitado. Esta situación presentada entre colaboradores puede ser consecuencia de que no poseen motivación o incentivos por parte de la empresa, los cuales hagan que ellos se sientan parte de la misma y brinden mayor esfuerzo.

En cuanto a la dimensión competencias específicas del área, se pudieron observar varias falencias con las que cuenta el área puesto que existen colaboradores que no realizan los procesos debidos para asegurar la calidad de la toma de muestra, no se realiza la calibración y mantenimiento de equipos de

forma adecuada, se pudo encontrar también que hay personal que no está completamente capacitado para reconocer el tipo de examen que debe de realizar, existe personal que no interpreta correctamente los resultados, como también se pudo evidenciar que existe personal que no utiliza de manera correcta las barreras de protección como norma de bioseguridad, se identificó también que las normas de control de calidad no siempre son realizadas con frecuencias. Estas fallas presentadas de manera permanente causan que la calidad del servicio disminuya perdiendo su clientela.

Para completar el análisis de los resultados se muestra que el promedio general de desempeño tuvo una media de 2.84 en una escala de uno a cuatro, demostrando que el desempeño tiene un nivel ligeramente superior a 2.5 que es el punto medio, lo cual se debió a que la mayoría de dimensiones que conforman el cuestionario mostraron mayor promedio con respecto al punto medio. Las dimensiones con puntajes menores fueron calidad en el trabajo con 2.37 y trabajo bajo presión con 2.40. Las dimensiones que mostraron mejor desempeño fueron productividad y competencias específicas del área. Los datos revisados se muestran a continuación.

Tabla 3
Promedio de dimensiones del desempeño

Dimensiones	Media
Asistencia y puntualidad	2.84
Trabajo en equipos	2.72
Respeto y responsabilidad	2.83
Trabajo bajo presión	2.40
Calidad en el trabajo	2.37
Productividad	3.43
Competencias específicas del área	3.30
Total desempeño	2.84

Capítulo IV

Propuesta

La red privada de laboratorios clínicos tiene como finalidad tomar y realizar análisis clínicos para la prevención y diagnóstico de salud para dar solución a los inconvenientes de las personas. En los últimos tiempos se ha presentado una reducción de la demanda de los pacientes y esto puede darse por la disminución del desempeño de los colaboradores, lo cual ha sido a causa de no tener un plan de capacitaciones que fomente la mejora continua en los empleados reduciéndose así de esta manera la calidad de los servicios prestados a causa de errores en la recolección y manejo de muestras, dando como resultado errores en los diagnósticos de los profesionales de la salud. Por tanto, es relevante proponer una capacitación en los colaboradores de la red privada de laboratorios clínicos con la finalidad de actualizar los conocimientos y brindarles motivación a los empleados por medio de la capacitación.

La capacitación permitirá fortalecer los procesos que se deben realizar de forma cotidiana en la red privada de laboratorios clínicos, evitando con ello la repetición de tareas y malestar en los servicios prestados en los clientes. A continuación, se presenta los objetivos que persigue la propuesta de capacitación para el personal.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación para el personal de una red privada de laboratorios clínicos, a partir de la evaluación de desempeño por competencias direccionado a fomentar las competencias específicas, de desarrollo y estratégica del personal.

Objetivos específicos

Proponer un plan de capacitación que desarrolle las competencias específicas de los colaboradores.

Establecer un plan de capacitaciones que desarrolle las competencias de desarrollo de los trabajadores.

Determinar un plan de capacitación que desarrolle las competencias estratégicas de los empleados.

Justificación

La justificación de la realización de la propuesta está en dotarles de mejora continua a los procesos realizados de forma cotidiana en la red privada de laboratorios clínicos por parte de los colaboradores a través de capacitaciones que formen la parte específica para corregir las acciones negativas que influyen en la productividad.

También se abordará en la capacitación, la formación de desarrollo enfocado a contribuir en las acciones formativas de los trabajadores, impulsando el conocimiento de los mismos y así puedan adquirir nuevas habilidades, actitudes y técnicas con la finalidad de lograr el crecimiento profesional y personal de los empleados, logrando con ello motivarlos y que así se sientan identificados con las metas de la organización.

Finalmente, la capacitación estratégica permitirá obtener un conjunto de acciones formativas enfocadas a contribuir al logro de manera satisfactoria en el cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados por la red privada de laboratorios clínicos.

El programa de capacitación permitirá tener empleados comprometidos con los objetivos de la organización, ya que un colaborador capacitado estará

motivado; esto reducirá los problemas que venía teniendo la red privada de laboratorios clínicos, entre los cuales están el desconocimiento de los procesos lo que daba como consecuencia errores en la recolección y manejo de muestras, pudiendo generar errores profesionales en los diagnósticos que se le daban al paciente.

Beneficiarios

Los beneficiarios en la realización de la propuesta serán los pacientes, colaboradores y dueños de la red privada de laboratorios clínicos, debido a que cada uno de los actores obtendrá un beneficio al momento de mejorar los servicios prestados a los pacientes que acuden a los mismos.

Los pacientes que acuden a esta red serán beneficiados debido que al mejorar los servicios prestados por las unidades tendrán diagnósticos satisfactorios por parte de los profesionales de la salud, lo cual constituiría un beneficio importante en el tratamiento de la enfermedad que padecen.

Los trabajadores ya que, al momento de implementar el plan de capacitaciones a nivel específico, de desarrollo y estratégico obtendrán mejoras satisfactorias en sus competencias laborales impulsando así su crecimiento profesional y personal.

Finalmente, los dueños de la red privada de laboratorios clínicos, ya que al momento de tener colaboradores motivados y con competencias adecuadas impulsarán la mejora continua en los procesos, lo cual se transformará en una satisfacción por parte de los pacientes, para así incrementar la demanda de los servicios prestados mejorando los beneficios empresariales por parte de la organización.

Desarrollo de Actividades

Las actividades a desarrollar están enfocadas a la ejecución de un plan de capacitaciones con la finalidad de mejorar los procesos realizados en la red privada de laboratorios clínicos por medio del crecimiento de las competencias de los colaboradores. Las capacitaciones se van a llevar a cabo en las instalaciones del laboratorio clínico en su auditorio, para lo cual van a disponer de materiales como computadora, proyector y sillas que serán parte de la autogestión de la organización.

Cada formación se dará en diversos meses consecutivos iniciando en enero del 2021 y finalizando en marzo del mismo año, estas actividades se van a desarrollar de acuerdo a un calendario de capacitación que se formará con una capacidad de 30 personas por día, por lo cual se les dará a conocer a los colaboradores el día y hora que deben asistir a su capacitación mediante correo electrónico, además para asegurarse de que todos hayan cumplido con el proceso de capacitación se llevará un registro con firma de sus asistencias, lo cual servirá como constancia. Este plan de capacitación se divide en tres formaciones: específicas, de desarrollo y estratégicas, las cuales se presentan a continuación:

Formación específica

La capacitación clasificada como de tipo formación específica está constituida por tres módulos de carácter teórico práctico los cuales son: laboratorios de ensayo clínico, laboratorios clínicos y proveedores de ensayos de aptitud. Estos módulos tienen una duración de 24 horas cada uno, los cuales están divididos en sesiones de ocho horas por día en horarios de 9:00 am a 18:00 pm contemplando una hora de almuerzo. La metodología está en función de ejercicios tipo taller de forma individual y grupal. Para que los profesionales de la salud que

accedan a la capacitación específica tengan acceso al certificado, la nota que deberán cumplir tanto en asistencia como en aprovechamiento debe de ser superior al 70%.

Lo que se espera con la elaboración de la capacitación específica es que los colaboradores de la salud obtengan competencias en sistemas de gestión de calidad para laboratorios en las actividades de ensayo y calibración, los cuales han sido uno de los puntos bajos encontrados en la problemática de la red privada de laboratorios clínicos; por tanto, esto permitirá la actualización en el procedimiento de los procesos concernientes en los laboratorios. En la tabla 4, se da paso a la temática que se abordará en la capacitación la cual tendrá como eje principal la introducción e importancia de los ensayos clínicos, referencias normativas, definiciones y términos, requisitos y criterios a realizar, proceso de validación de métodos y requisitos técnicos.

Con respecto a la segunda capacitación específica tendrá los mismos parámetros que la primera en cuanto a la metodología de estudio, modalidad de estudio y metodología a aplicar en el proceso de enseñanza teórico-práctico. De igual manera, para alcanzar el certificado al culminar la capacitación los profesionales de la salud que asistan al mismo deberán cumplir con un aprovechamiento y asistencia del 70%. El contenido principal que tiene este segundo módulo está clasificado en introducción e importancia, términos, definiciones y normativa, requisitos y criterios a aplicar; finalmente se culmina con los requisitos técnicos (ver tabla 5).

Tabla 4
Capacitación de laboratorio y ensayo clínico

Tabla 4. *Capacitación de laboratorio y ensayo clínico*

Contenido general	Contenido específico
Introducción e importancia de los ensayos clínicos	
Referencias normativas, definiciones y términos	
Requisitos y criterios a realizar	Organización Control de documentos Sistema de calidad Revisión de oferta y pedidos de contratos Ensayo y calibración subcontratada Adquisiciones de servicios y suministros Servicio al cliente y manejo de quejas Acciones preventivas y correctivas
Proceso de validación de métodos	Introducción Procedimiento Importancia de la validación del método Característica y desempeño del método Parámetros de validación y documentación Herramientas estadísticas aplicables
Requisitos técnicos	Generalidades Personal Condiciones ambientales e instalaciones Métodos de ensayo Trazabilidad, muestreo y equipos Manipulación de ítems de ensayo Control de calidad y aseguramiento de resultados Informe final del ensayo

Tabla 5
Capacitación de laboratorio clínico

Tabla 5. *Capacitación de laboratorio clínico*

Contenido general	Contenido específico
Introducción e importancia	
Términos, normativa y definición	
Requisitos y criterios a aplicar	Sistemas de gestión de calidad Control documentaria Análisis de contratos prestación de servicios

	Análisis de servicios externos Servicios de asesoramiento Control e identificación de inconformidades Acciones correctivas y preventivas Mejora continua y control de registros Evaluaciones generales y auditorías de procesos
Requisitos técnicos	Conocimiento del procedimiento de laboratorios clínicos Instalaciones y personal Equipo de laboratorio, reactivos y materiales fungibles Procesos pre analíticos y post analíticos Proceso analítico Aseguramiento de la calidad de resultados Notificación y comunicación de resultados Gestión de la información obtenida en los resultados

Tabla 6
Capacitación proveedores de ensayos de aptitud

Tabla 6. Capacitación proveedores de ensayos de aptitud

Contenido general	Contenido específico
Términos y definiciones	
Tipos de programas de ensayos y aptitud	
Requisitos técnicos	Generalidades del personal Instalaciones y equipos Diseño de ensayos de aptitud Elección del procedimiento o método Formas de operar los ensayos de aptitud Evaluación de resultados en relación a los ensayos de aptitud Comunicación e informes a participantes del estudio Confidencialidad
Herramientas a utilizar en la evaluación del desempeño	
Requisitos de gestión de calidad aplicado a proveedores de ensayos de aptitud	
Principales herramientas estadísticas utilizadas para los estudios	

Finalmente, se culmina los módulos de capacitación específica con la formación de proveedores de ensayos, el cual tiene las mismas características que sus predecesores en cuanto a metodología de estudio, modalidad y de forma de adquirir el certificado de aprobación. El contenido principal que abordará esta capacitación parte de términos y definiciones, tipos de programas de ensayo y aptitudes, requisitos técnicos, herramientas a utilizar en la evaluación del desempeño, requisitos de gestión de calidad aplicada a los proveedores de ensayo de aptitud, para culminar el módulo con las principales herramientas estadísticas aplicadas para valorar los estudios practicados (ver tabla 6).

Formación de desarrollo

Tabla 7

Capacitación roles en la organización

Tabla 7. Capacitación roles en la organización

Contenido general	Contenido específico
Campo de aplicación y objetivo	
Normativas aplicables, términos y definiciones	
Requisitos generales	Independencia e imparcialidad Confidencialidad
Requisitos de estructura	Administrativos Gestión y organización
Requisitos de recursos	Equipos e instalaciones Personal directo y subcontratado
Los procesos aplicables	Los procedimientos y métodos a utilizar para garantizar la calidad Tratamiento de las muestras e ítems Verificación de los registros de inspección Administración de las quejas de los pacientes
Revisión oportuna de los sistemas de gestión	

Las formaciones de desarrollo estarán clasificadas en capacitaciones enfocadas al manejo general de la organización, actualización de las competencias

organizacionales y sobre los roles a cumplir por parte de los colaboradores. La modalidad será vía presencial y online. Para que el colaborador pueda acceder al certificado de aprobación deberá tener una nota del 70% en aprovechamiento y asistencia, con respecto a la metodología será la de caso, la cual será desarrollada de forma individual y grupal por parte de los alumnos que cogen la formación de desarrollo.

El primer módulo tendrá como partida campo de aplicación y objetivo, normativas aplicables, términos y definiciones, requisitos generales, requisitos de estructura, requisitos de recursos, procedimientos aplicables y revisión oportuna de los sistemas de gestión (ver tabla 7).

El segundo módulo de la formación de desarrollo estará enfocado a la actualización organizacional y los temas a tratar partirán de un taller intensivo de actualización de los procesos a aplicar en la realización de las labores cotidianas, inducción sobre nuevos procesos, inducción a empleados nuevos, trabajo en equipo, seguridad del paciente y cultura organizacional que deben mantener los colaboradores (ver tabla 8).

Tabla 8
Capacitación actualización organizacional

Contenido general	Contenido específico
Talleres de actualización	Actualización de procesos de laboratorio Verificación de cumplimiento de los estándares de calidad
Inducción sobre procesos nuevos aplicables	
Inducción a personal nuevo	
Trabajo en equipo	
Seguridad del paciente	
Cultura organizacional	

El último módulo de la formación de desarrollo irá enfocado a los roles que deben cumplir los trabajadores en la red privada de laboratorios clínicos, lo cual será reforzado con un taller de aplicación, cumplimiento de la cadena de valor del proceso y aseguramiento de los procesos a seguir para garantizar la calidad de la prestación del servicio (ver tabla 9).

Tabla 9
Capacitación sobre roles del personal

Tabla 9. *Capacitación sobre roles del personal*

Contenido general	Contenido específico
Requisitos a desarrollar las personas	Método y procedimiento de inspección de la muestra
	Formas de tratamiento de las muestras
	Inspección para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad
	Comunicación e informes a entregar
	Administración de las quejas en los grupos de trabajo
Taller de aplicación	
Cumplimiento de la cadena de valor	
Procesos a seguir para garantizar la calidad	

Formación estratégica

Tabla 10
Formación estratégica I

Tabla 10. *Formación estratégica I*

Contenido general	Contenido específico
Objeto del campo de aplicación	Normativas
	Términos
	Definiciones
Requisitos estructurales y generales aplicables	
Requisitos de recursos e información	
Esquema aplicable para garantizar la calidad del servicio	
Sistema de gestión	

Para culminar las actividades de capacitación se realiza formaciones

estratégicas uno, dos y tres las cuales están enfocadas de manera particular al control de los procedimientos que se debe de cumplir dentro de la red privada de laboratorios clínicos para asegurar que se cumplan los procesos a cabalidad y evitar se produzcan los problemas que estaban padeciendo, los cuales se expusieron de manera detallada en la problemática de la investigación.

Tabla 11
Formación estratégica 2

Tabla 11. *Formación estratégica 2*

Contenido general	Contenido específico
	Terminología
Directrices de seguimiento	Principios Definiciones
Auditoría de procesos	
Validación del cumplimiento del sistema de gestión	
Informe de estudios realizados a los pacientes	

Tabla 12
Formación estratégica 3

Tabla 12. *Formación estratégica 3*

Contenido general	Contenido específico
Validación de cumplimiento de procedimientos	Principios Seguimiento Informes
Requisitos a validar	Generales Estructurales Recursos Información
Aseguramiento del cumplimiento del sistema de gestión	

Recursos a Necesitar para Implantación

Para que las actividades de capacitación se puedan dar, la organización necesitará la contratación de los expertos en la materia para transformar las competencias de los colaboradores por medio de formaciones específicas, de desarrollo y estratégicas. Los honorarios a ser cancelados a los profesionales

serán: formación específica \$2 000, formación de desarrollo \$2 500 y formación estratégica \$3 000, lo que da como resultado un total de \$7 500. Cabe recalcar que, el auditorio y los equipos necesarios para que se dé la capacitación serán puestos por la red privada de laboratorios clínicos bajo el modelo de autogestión.

Tabla 13

*Presupuesto*Tabla 13. *Presupuesto*

Cant	Descripción	Precio	Total
1	Formación específica (Honorarios)	2 000.00	2 000.00
1	Formación de desarrollo (Honorarios)	2 500.00	2 500.00
1	Formación estratégico (Honorarios)	3 000.00	3 000.00
1	Auditorio (autogestión)	-	-
1	Equipamiento para capacitación (autogestión)	-	-
Total			7 500.00

Cronograma

El plan de capacitaciones para la red privada de laboratorios clínicos se propone para el año 2021, partiendo desde el mes de enero con la formación específica, febrero la formación de desarrollo y marzo la formación estratégica. En el segundo trimestre del año en mención se aplicarán los conocimientos adquiridos por parte de los colaboradores para posteriormente el último semestre del año revisar los resultados que se han obtenido con la inversión realizada en la capacitación de los colaboradores de la red privada de laboratorios clínicos.

Tabla 14

*Cronograma*Tabla 14. *Cronograma*

Descripción	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di
	e	b	r	r	y	n	l	os	pt	t	v	c
Formación específica												
Formación de desarrollo												
Formación estratégica												
Aplicación de los conocimientos												
Revisión de resultados obtenidos												

Impacto del Recurso Humano en la Empresa

El desarrollo de capacitaciones orientado al personal de una red privada de laboratorios clínicos generará un impacto positivo; debido que, a través de esta herramienta se genera una oportunidad de aprendizaje y conocimiento para los colaboradores, factor que influye en el desarrollo y crecimiento organizacional. La ejecución de capacitaciones permitirá que el personal desarrolle nuevas habilidades y competencias, factores que se transformarán en beneficios que influirán de forma positiva tanto en su desempeño laboral como en la organización; puesto que, el laboratorio sustentará un recurso humano altamente calificado y competente para resolver de forma oportuna las complejas situaciones que se presenten en los aspectos laborales.

Finalmente, a través de esta herramienta, el personal desarrolla nuevas habilidades y competencias, las cuales permitirán asumir nuevos cargos, liderar de forma autónoma y representar con efectividad y eficiencia la organización; bajo este enfoque, la empresa mantendrá un talento humano que se caracteriza por su alto desempeño y rendimiento laboral, lo cual se traduce en una ventaja competitiva para la red privada de laboratorios clínicos.

Por otra parte, el desarrollo de las capacitaciones no solo influye en la adquisición de nuevos conocimientos, sino también, se establece como una medida de motivación generando un entorno positivo; puesto que se establece con claridad que los aportes y contribuciones de los colaboradores son importantes para el éxito organizacional. Un personal motivado se transforma en un medio de corrección de problemas; en el ámbito de la institución objeto de estudio, se mejorarán los procesos de recolección y manejo de muestras influyendo en la

erradicación de errores profesionales en diagnóstico lo que a su vez incide en la satisfacción del servicio.

Adicional, se debe agregar que, la ejecución de capacitaciones permitirá que el personal que labora en la red privada de laboratorios clínicos desarrolle nuevas habilidades, destrezas, actitudes y capacidades interpersonales que permitirán mejorar sus niveles de productividad contribuyendo en el éxito organizacional.

Para finalizar, la propuesta planteada tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del talento humano de la organización objeto de estudio; puesto que, se contribuye al desarrollo personal y profesional de los empleados, se visualizan cambios y por ende un progreso que se reflejará a nivel laboral e institucional; gracias a que las capacitaciones permitirán que la empresa posea no solo un mejor equipo de trabajo, sino también mejores seres humanos.

Conclusiones

De acuerdo al análisis teórico realizado sobre las variables de estudio se pudo concluir que es importante para una empresa realizar de manera constante la evaluación a sus colaboradores sobre el desempeño por competencias que estos posean, ya que esta podrá ayudar a determinar los errores y problemas que existan en los diferentes departamentos, permitiendo corregirlos a tiempo y que el personal no baje su calidad de trabajo. Dentro de las maneras y tipos para evaluar el personal existe muchos métodos siendo los más aplicados la evaluación 360°, el método de escalas gráficas, evaluación por grupos, de comparación en pares. Otro de los puntos que se pudieron reforzar por medio del estudio fue el papel que cumplen las capacitaciones en una empresa y la importancia de la misma, determinando que estas deben de realizarse de manera continua, ya que la capacitación constante permitirá que la persona a través de las actualizaciones de conocimiento y el compartir con más personas sus experiencias puedan desempeñar mejor su trabajo, reduciendo los errores en la ejecución de sus funciones.

En base a los estudios analizados a nivel nacional e internacional sobre las variables de estudio se evidenció que los principales hallazgos fueron los bajos niveles de capacitación recibidos por el personal que labora en cada una de las instituciones; además, que al no existir una buena gestión por parte de la empresa los colaboradores no brindarán todos sus esfuerzos para cumplir con los objetivos. Otros aspectos que se encontraron, fueron el hecho de que las capacitaciones deben ser pedagógicas para que se garantice un proceso de aprendizaje dinámico e interactivo. En cuanto a la red privada de laboratorios clínicos, esta ha sido

considerada entre las 500 empresas más importantes del país, la cual brinda una gama de servicios en Guayaquil, Quito y Cuenca.

Se pudo concluir que la metodología aplicada en la investigación fue un estudio con enfoque cuantitativo, el método fue deductivo y el alcance no experimental y transversal. Se apreció que el desempeño general tuvo un nivel ligeramente superior a la media con un puntaje de 2.84, lo que refleja ciertas deficiencias; esto se debió a la puntuación menor que obtuvieron trabajo bajo presión y calidad en el trabajo. Los ítems con mayor inconveniente fueron los relacionados con la inestabilidad en sus horas alimenticias, la falta de apoyo y colaboración entre compañeros al momento de realizar alguna labor, por lo que muchos prefieren no pedir ayuda. Los empleados no poseen conocimientos actualizados sobre el manejo de equipos, implementos y normas de bioseguridad e higiene antes y durante la realización de exámenes, lo cual resta la calidad del servicio que brinda la empresa al igual que existe personal que no interpreta bien los resultados, por lo que se debe buscar estrategias que mejoren estos aspectos.

Se pudo concluir que la creación de un plan de capacitación destinado al personal es importante, debido a las inconsistencias encontradas en el servicio. Por medio de la ejecución del plan se podrán evidenciar mejoras en el desempeño de los colaboradores de la Red Privada de Laboratorios Clínicos y a su vez elevar la satisfacción de los usuarios, aumentando la credibilidad de la empresa y la calidad del servicio. Las capacitaciones se dividieron en formación específica, de desarrollo y estratégica, los cuales tuvieron un carácter teórico práctico. Se estableció un presupuesto de \$7 500.00.

Recomendaciones

Realizar estudios sobre la evaluación del desempeño por competencias relacionándola con el clima organizacional, a fin de poder conocer si existen factores en el entorno laboral que puedan ocasionar la reducción del rendimiento laboral.

Hacer comparaciones de los resultados de investigaciones similares sobre la evaluación del desempeño a fin de poder ampliar la información existente, con lo cual, facilite la incorporación de las estrategias propuestas como solución en dichos trabajos para su estudio y refinamiento de las estrategias para mejorar el desempeño por competencias.

Desarrollar de manera frecuente evaluaciones al personal que labora en la empresa con el fin de determinar los errores que existan y así mejorar los procesos planteados, para que la calidad del servicio tenga un nivel superior.

Implementar la propuesta en el menor tiempo posible, ya que esta permitirá que los colaboradores se encuentren mejor capacitados y desempeñen sus funciones de forma eficiente y eficaz, así como también se recomienda la realización de evaluación una vez ya se hayan realizado las estrategias planteadas.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Arroyo, H. (2009). La formación de recursos humanos y el desarrollo de competencias para la capacitación en promoción de la salud en América Latina. *Global Health Promotion*, 16(2), 66-72.
doi:<https://doi.org/10.1177/1757975909104111>
- Asamblea Nacional Constituyente (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Ascencio, E. y Navarro, J. (2015). Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*, 1-12.
- Asociación Mexicana de Cirugía General (2016). *Tratado de cirugía general*. México: Manual Moderno.
- Ayuso, D. y Herrera, I. (2017). *El liderazgo en los entornos sanitarios: Formas de gestión*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Barrios, H., Hernández, H. y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195.
- Bembibre, D., Machado, E. y Pérez, K. (2016). Las competencias profesionales: un enfoque de formación y desarrollo de la expresión escrita en las universidades médicas. *Humanidades Médicas*, 16(3), 519-531.

- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las Pymes. *INTERSEDES. Revista electrónica de las sedes regionales de la Universidad de Costa Rica*, XVI(33), 1-25.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Bravo, W., Delgado, B. y Parrales, C. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 354-365.
- Briones, M., Vera, R. y Peñafiel, J. (2018). El sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*(22), 60-69.
- Brito, L. y Hernández, A. (2009). Un acercamiento teórico a la capacitación de directivos y reservas en dirección de salud. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2).
- Cabello, E. (2015). *Calidad del producto gráfico*. España: Elearnin S.L.
- Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 448-460.
- Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015. (Tesis de Maestría). Repositorio de la Universidad Nacional de Educación.
- Castillo, L. (2017). Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno. *Revista Gestión de las personas y tecnología*(28), 1-15.

- Cejas, E. y Castaño, R. (2018). Habilidades y capacidades rectoras versus competencias laborales. *Revista Pedagogía Profesional*, 1(3), 2-10.
- Cerón, J., Atienda, E., López, J., Fernández, D. y Llangarí, V. (2017). Estrategia de fortalecimiento en el talento humano. *Contribuciones a la Economía*, Julio-septiembre 2017.
- Chávez, E. y Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 1(36), 7-20.
- Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Revista Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159-165.
- Cordero, J., Narváez, C. y Erazo, J. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *Revista Digital Publisher*, 4(3), 76-96.
- Delaux, H. (2017). *Modelo de gestión estratégica de RRHH en organizaciones del Estado*. España: Editorial Redactum.
- Díaz, C., Gutiérrez, H. y Amancio, A. (2017). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Revista Cuidarte*, 9(1), 1973-1987.
- Díaz, P., Agüero, A., Cabrera, L., Pérez, L. y Quiñones, D. (2019). Resultados del programa de capacitación antivectorial de los operarios de Salud Pública. *Correo Científico Médico de Holguín (CCM)*, 23(3), 1-13.
- EKOS(2020). *Promotores Médicos Latinoamericanos LATINOMEDICAL S.A.*
Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/empresa/promotores-medicos-latinoamericanos-latinomedical-sa>

- Espinach, M. (2018). Competencias laborales y tecnológicas requeridas en distintas carreras de administración de empresas. *Innovaciones Educativas*, 20(28), 66-80.
- Fajardo, J. y Solarte, Y. (2016). El laboratorio clínico en Colombia: Orígenes, historia, nacimiento y desarrollo. *Archivos de Medicina*, 16(2), 393-409.
- Fernández, D., Sotolongo, M. y Martínez, C. (2016). La evaluación del desempeño por competencias: percepciones de docentes y estudiantes en la educación superior. *Formación Universitaria*, 9(5), 15-24.
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. La Rioja: Tutor Formación.
- Figuroa, L. (2015). Gestión de riesgos en los laboratorio clínicos. *Acta Médica Peruana*, 32(4), 241-250.
- Figuroa, L. (2017). Normatividad relacionada al control de calidad analítica en los laboratorios clínicos del Perú. *Acta Médica Peruana*, 34(3), 237-23.
- Fleitas, M. y Hernández, L. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad. Universidad Técnica de Manabí*, 4(2), 24-32.
- Fundación San Pablo Andalucía CEU (2016). *Técnico superior en laboratorio clínico y biomédico*. Obtenido de http://www.ceuandalucia.es/wp/wp-content/uploads/2016/05/LCB_objetivos.pdf
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.

- García, J. (2019). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Repositorio del Instituto Profesional Latinoamericano de Comercio Exterior.
- Giraldo, M. (2015). *Recursos de la programación cultural*. España: Elearning S.L.
- Gómez, J. (2015). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 38(1), 49-55.
- González, Á. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Universidad del Norte.
- González, M. y Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Medisur*, 14(2), 97-100.
- Govern Illes Balears (2014). *Taller técnicas de evaluación 360°*. Obtenido de <http://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl=MCRST5925ZI181974&id=181974>
- Guartán, A., Torres, K. y Ollague. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 4(6), 13-26.
- Guerrero, C., Valverde, M. y Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.
- Gutiérrez, O., Zambrano, D., Mosquera, S. y Vargas, A. (2016). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para colaboradores administrativos de universidades. *Gestión del Talento Humano: Enfoques y Modelos*, 327-338.

- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A. y Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. España: 3Ciencias.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- ISO 9001:2015 (2018). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/07/conoce-conceptos-basicos-gestion-de-calidad/>
- Jurado, J. (2017). *La historia de la administración*. Colombia: Diario Actual.
- Larios, J., González, C. y Álvarez, V. (2016). *Investigación en economía y negocio*. Lima: Fondo Editorial.
- Llinás, H. y Rojas, C. (2017). *Estadística descriptiva y distribuidores de probabilidad*. Colombia: Universidad del Norte.
- Llinás, H., Cabrera, J. y Florez, K. (2015). *Introducción a la estadística con aplicaciones en ciencias sociales*. Colombia: Universidad del Norte.
- Loureiro, M. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados*. España: Ideas propias.
- Lozano, A. (2017). *La relación entre el nivel salarial y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrial de Cuñumbuqui 2014*. Perú: GRIN Verlag.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la Investigación Social*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maldonado, M. (2007). Valoración de la formación recibida usando un perfil de referencia basado en competencias profesionales. *Educación Médica*, 10(4), 233-243.

- Maldonado, M. y Vidal, S. (2015). Evaluación de competencias profesionales en egresados de tecnología médica. *Educación Médica Superior*, 29(3), 435-447.
- Martens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Martínez, M., Cegueda, B., Romero, G., Galarza, M. y Rosales, M. (2015). Competencia laboral de la enfermera en la valoración por patrones funcionales de salud. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 23(1), 3-8.
- Mayor, L. (2016). Efectividad del feedback 360° para desarrollar competencias en estudiantes universitarios. *Opción*, 32(10), 225-243.
- Ministerio de Relaciones Laborales (2014). *Norma técnica del subsistema de formación y capacitación*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/NORMA-DE-CAPACITACION-RO-296-de-24-julio-2014-Y-DELEGACION-UATH-RO-252.pdf>
- Ministerio de Salud Pública (2017). *Reglamento para el funcionamiento de los Laboratorios Clínicos*. Obtenido de <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/AM-2393-REGLAMENTO-LAB.-CLINICOS.pdf>
- Montoya, C. (2019). *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Morán, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1.a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación Médica*, 17(4), 130-139.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.07.001>

- Morell, M. y Estévez, N. (2018). Impacto de la capacitación en el desempeño de directivos de la Administración Pública. *Técnica Administrativa*, 17(2).
- Morgan, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Revistas Universidad Fidélitas*, 1-14.
- Nemur, L. (2016). *Productividad. Consejos y atajos de productividad para personas ocupadas*. Estados Unidos: Babelcube Books.
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México: Editorial UNID.
- Ortíz, M., Rodríguez, I., Sardiñas, M., Balado, R. y Portuondo, O. (2016). Enfoque de competencias en el proceso formativo. *Revista Cubana de Pediatría*, 88(2), 246-257.
- Oyos, D. (2015). Diseño e implementación de estrategias enfocadas a incentivar el uso de planes preventivos de salud, segmento de nivel socio-económico medio típico; personas de 25 a 45 años, en un centro médico ambulatorio de la ciudad de Quito. (Tesis de Maestría). Repositorio de la Universidad Internacional del Ecuador.
- Padilla, R. y Juárez, M. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. México: Cepal.
- Parra, C. y Fernando, R. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, desarrollo e Innovación*, 6(2), 131-143. doi:<http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Pita, M. (2016). Relación de la violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de educación superior en Colombia. (Tesis de Maestría). Repositorio de la Universidad Católica de Colombia.

- Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Universidad Panamericana.
- Pujol, L. y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Ramírez, D. y Benavides, N. (2016). Instructivo para evaluación del desmepeño. *Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos*, 1-23.
- Ramírez, E. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Elearning S.L.
- Red Privada de Laboratorios Clínicos (2019). Reglamento Interno.
- Red Privada de Laboratorios Clínicos (2020). Informe interno.
- Rivera, R. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en el personal de toma de muestra en laboratorio clínico del Hospital Nacional Dos de Mayo, en el distrito de Lima, 2016. (Tesis de Maestría). Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Romero, P. (2015). *Cata de alimentos en hostería*. España: Elearning S.L.
- Romero, R. (2015). Reflexión Crítica de la Administración del Desempeño. *Revista Publicando*, 2(1), 35-51.
- RRHH Digital(2018). *3 Beneficios de la evaluación de 360 grados*. Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/131787/3-Beneficios-de-la-evaluacion-de-360-grados?target=_self
- Ruiz, G. (2018). Ética y Laboratorio Clínico. *Revista CONAMED*, 10(21), 1-5.

- Sánchez, A., Martínez, R. y Moreno, J. (2015). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 27(66), 169-184.
- Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Sapién, A., Gutiérrez, M., Piñón, L. y Araiza, P. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *Publicaciones: Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla*(46), 13-29.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017). *Plan Nacional de Desarrollo. Toda una vida*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano (2017). Criterios generales para la acreditación de laboratorios clínicos según la norma ISO 15189:2012.
- Sifuentes, A., Suárez, M. y Lucero, M. (2016). La evaluación de 360° aplicada al personal docente de nivel superior. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información (RITI)*, 4(7), 1-3.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa S.A.
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. España: 3 ciencias.
- Sinergia Laboral (2016). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de <http://www.sinergialaboral.com/evaluaciones/evaluacion-de-desempeno/>

- Soares, M., Andrian, L., Rodrigues, Z., Souza, F., Pedreschi, L. y Henriques, S. (2019). Evaluación de desempeño por competencias en enfermeros hospitalarios. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 27.
- Sopla, V. (2018). Desempeño laboral del profesional de enfermería del Hospital de apoyo Gustavo Lanatta Lujan, Bagua y del Hospital de apoyo Santiago Apóstol Utcubamba, Amazonas-2017. (Tesis de Grado). Repositorio de la Universidad Nacional Toribó Rodríguez de Mendoza Mazonas.
- Soto, M. (2017). *Planificación, organización y control de eventos*. España: Editorial Elearning.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018). *Empresas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Torres, E. y Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comunicación*, 6(2), 5-14.
- Torres, S., Cuesta, A., Piñero, P. y Lugo, J. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 124-134.
- Trespalcios, M. (2017). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Editorial Cep.
- Urcola, J. y Urcola, N. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid: Editorial Esic.
- Valdés, M., Garza, R., Pérez, I., Gé, M. y Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 48-57.

- Valencia, C., Brito, M. y Godinez, C. (2015). La dinámica de sistemas aplica a la evaluación del desempeño del recurso humano. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 33-42.
- Vega, C., Cantos, c., Zea, C., Miller, J., Álvarez, d. y Caicedo, C. (2017). *La responsabilidad social de la IES*. España: 3Ciencias.
- Vela, L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: Esic.
- Velandia, L. (2017). La evaluación de desempeño y su importancia en las Mipymes: Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio. *Universidad de los Llanos*, 1-24.
- Véliz, P. (2016). La necesidad de identificar las competencias profesionales en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(3), 484-486.
- Veris. (2019). *Quiénes Somos*. Obtenido de <https://www.veris.com.ec/quienes-somos/>
- World Health Organization (2017). 12-3: Competencia y evaluación de la competencia. *World Health Organization*, 1-3.
- Zarzar, C. (2015). *Métodos y pensamiento crítico*. México: Editorial Patria.
- Zerón, L. y Montaña, G. (2017). La capacitación del personal de salud y la mejora en la atención. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 55(3), 276-277.

Apéndice

Apéndice A. Cuestionario



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**Cuestionario para medir el desempeño laboral del personal de una red
privada de laboratorios clínicos**

N°	Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD					
1	Si se ausenta de sus labores, es por una causa justificada				
2	Corrige oportunamente los errores con la finalidad de solucionarlo				
3	Se presenta puntual a las reuniones de la institución				
4	Cumple con los horarios de alimentación establecidos				
5	Cumple con el horario establecido para el ingreso de sus labores				
6	La exactitud con que realiza sus labores se considera satisfactoria				
7	Demuestra interés en mejorar constantemente su trabajo				
8	Pone en práctica los conocimientos adquiridos en el cumplimiento de sus funciones				
TRABAJO EN EQUIPO					
9	Coopera con sus compañeros en lo que sea necesario, aunque no esté dentro de sus funciones				
10	Antepone el beneficio del grupo al individual				
11	Comparte sus conocimientos y experiencias con los nuevos integrantes de la institución				
12	Mantiene adecuadas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo				
13	Manifiesta identificación con su grupo de trabajo				
RESPECTO Y RESPONSABILIDAD					
14	Es cuidadoso y usa adecuadamente el equipo de trabajo que le brinda la institución				
15	Acata órdenes y respeta a su jefe inmediato				

16	Cumple con las medidas de seguridad establecidas por la institución				
17	Demuestra una conducta adecuada en el trato hacia sus compañeros				
18	Cumple con las políticas internas de la institución				
TRABAJO BAJO PRESION					
19	Demuestra interés en alcanzar los objetivos que le son asignados				
20	Se queja cuando tiene mucho trabajo pendiente				
21	Nunca falta a su trabajo luego de tener que hacer muchas tareas en poco tiempo				
22	Esta dispuesto a trabajar días festivos y fines de semana para alcanzar los objetivos de su puesto				
23	Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión constante				
24	Cuando el trabajo por realizar es excesivo, pide ayuda para poder cumplir con él				
25	Entrega su trabajo según la fecha indicada				
26	Se adapta con facilidad al ritmo de trabajo cuando este es bastante agitado				
CALIDAD EN EL TRABAJO					
27	Cuando trabaja horas extras, respeta los horarios que les establecieron				
28	El servicio que brinda, cumple los procesos previamente establecidos				
PRODUCTIVIDAD					
29	Prioriza de forma adecuada sus actividades para cumplir las metas asignadas				
30	Se esfuerza por superar los objetivos deseados por la institución				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL ÁREA					
31	Manipula muestras biológicas con destreza				
32	Realiza la verificación de instrumentos e insumos de uso rutinario en los laboratorios clínicos con habilidad y destreza				
33	Realiza calibración y mantenimiento de equipos de laboratorio de forma adecuada				
34	Interpreta correctamente los resultados de una muestra clínica				
35	Prepara reactivos para análisis biológicos de forma adecuada				
36	Toma muestras biológicas para realización de exámenes de forma adecuada				
37	Reconoce el tipo de examen a realizar según diagnóstico de la enfermedad				
38	Realiza controles de calidad interna del trabajo de un laboratorio, aplicando distintas metodologías, como parte de				

	un proceso de "sistema de calidad continua"				
39	Prepara reactivos hematológicos de forma adecuada				
40	Aplica normas de bioseguridad				
41	Aplica medidas básicas de protección laboral (fluidos orgánicos de alto riesgo, químicos, asepsia y antisepsia)				

Tomado de Rivera (2018); Maldonado (2007).

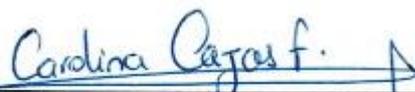
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Tania Carolina Cajas Flores, con C.I: # 0930427091 autora del trabajo de titulación: **Evaluación de desempeño por competencias para el personal de una Red privada de Laboratorios Clínicos**, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 02 días del mes de julio del año 2020

f. 
Lcda. Tania Carolina Cajas Flores
C.I: # 0930427091

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación de desempeño por competencias para el personal de una Red privada de Laboratorios Clínicos.	
AUTORA	Lcda. Tania Carolina Cajas Flores	
REVISORA/TUTOR	Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs. Ing. Orly Daniel Carvache Franco, Mgs.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud	
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de julio del 2020	No. DE PÁGINAS: 112
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de evaluación del desempeño	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Laboratorio clínico, capacitación, desempeño, evaluación por competencias, Red Privada de Laboratorios Clínicos.	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>Las empresas con capital humano capacitado, logran que este realice sus labores de manera más eficiente; lo cual se encuentra relacionado con el desempeño que los colaboradores de una organización muestren, no obstante, esto influenciará de manera directa en el tipo de servicio y calidad que brinde la misma. Es por ello que el objetivo general del presente estudio fue evaluar el desempeño laboral por competencias del personal de una red privada de laboratorios clínicos, a través de herramientas estadísticas y propuesta de un plan de mejoras. La metodología de investigación fue de enfoque cuantitativo, método deductivo, diseño no experimental, transversal, de alcance descriptivo a una población de 125 trabajadores por medio de un cuestionario. Dentro de los resultados más relevantes se encontró la falta de cooperación, poco interés mostrado en cumplir objetivos, conocimientos incompletos para la ejecución de labores y desaciertos en la toma de muestras y errores en las mismas. Por lo que una vez obtenidos estos resultados se procedió a realizar una propuesta sobre el diseño de un plan de capacitación para el personal de la Red Privada de Laboratorios Clínicos en donde se fortalece la formación específica, formación de desarrollo y estratégica.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORA:	Teléfono: 0993096591	E-mail: carito19901@outlook.es
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.	
	Teléfono: 3804600/ 0999617854	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		