



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de RRHH Y RRHII
Opción: Gerencia de RRHH

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
BASADO EN COMPETENCIAS PARA SER APLICADO EN UN CENTRO DE
SALUD PRIVADO

Presentado por
Lic. Eymara Berenice Gómez de Planchart
Para optar al título de
Magíster en Gerencia de RRHH y RRHII

Asesor
Dra. Elizabeth Martínez

Puerto Ordaz, junio de 2005

DEDICATORIA

A mis hijos

Por el apoyo moral e incondicional que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi desarrollo profesional. Ustedes han sido la pieza clave en el alcance de las metas que me he propuesto, quiero que aprendan de ello: *nada es imposible para el que verdaderamente desea algo, y está dispuesto a dar lo mejor de sí para alcanzarlo, sin que ello constituya un obstáculo para que el plan de Dios se cumpla en nosotros.*

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Católica “Andrés Bello”, por ofrecernos un ambiente académico acorde con las exigencias profesionales y humanas del momento.

A Meditotal, CA. en la persona de cada uno de los trabajadores de las áreas funcionales: Administrativa, Asistencial y Operativa, por su colaboración al acceder a responder los Cuestionarios de Análisis Funcional y Normalización de Competencias, necesario para el desarrollo de esta investigación.

A la Prof. Elizabeth Martínez, por sus asesorías técnicas y metodológicas que facilitaron la conclusión de este proyecto.

A las Prof. Luciamelia García, por la orientación inicial que le dio a este proyecto

Al Pbro. José María Estebanéz, por ser amigo, guía y modelo de orientación en la fe cristiana.

A Michael Pagazani, por creer en mi y alentarme a la conclusión de este proyecto.

A mi cuñada Rosalía de Gómez, por sus infinitas atenciones durante mis múltiples viajes a la ciudad de Puerto Ordaz.

A mis compañeros de postgrado, especialmente a la Lic. Lenys Galvis, por haber sido tan consecuente conmigo.

A mi familia y muy especial a mi esposo Venancio Planchart, por su paciencia, apoyo y confianza mostrada en todo momento.

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Prof. Aurora Brito
Directora
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales
Presente

Estimada Directora:

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, mi aceptación para orientar a la Lic. Eymara Berenice Gómez de Planchart, en el desarrollo de su Tesis Grado titulada: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA SER APLICADO EN UN CENTROS DE SALUD PRIVADOS

Igualmente, le informo que he leído y revisado la referida Tesis y que cuenta con mi aprobación para ser inscrito como Tesis de Grado.

Caracas, 13 de Junio de 2005

Dra. Elizabeth Martínez
C.I

INDICE

PARTE I	PÁG.
Portada	i
Dedicatoria.....	ii
Reconocimiento.....	iii
Constancia de aceptación del asesor	iv
Índice o tabla de contenido.....	v
Lista de Siglas	vii
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	xiii
Resumen.....	xv
Introducción	xvii
PARTE II	
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES	
Planteamiento del problema	22
Objetivo General y objetivos específicos	25
Interrogantes de la investigación	26
Justificación de la investigación	27
CAPITULO II	
MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	
Antecedentes	29
Bases Teóricas.....	37
Marco Conceptual	72
CAPITULO III	
ASPECTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	
Diseño de la investigación	79
Universo o población	79
Muestra representativa de la población	80
Descripción del instrumento de recolección de información	81
Validación del instrumento de recolección de información	81

Formas previstas para el análisis e interpretación de los resultados	82
Cronograma de trabajo	84
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y RESULTADOS	
Análisis de los resultados obtenidos	85
Conclusiones	348
Recomendaciones	352
PARTE III	
MATERIALES DE REFERENCIA	
Bibliografía	354
Anexos	356

LISTA DE SIGLAS

AMOD: Currículo de Formación

CEREQ : Centro de Estudios e Investigación sobre Calificaciones

CINTERFORD/OIT: Centro Interamericano de Investigación y Documentación Sobre Formación Profesional. Organización Internacional del trabajo

CONOCER: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

DACUM: Desarrollando un Currículo

ETED: Empleo Tipo en su Dinámica

NVQ's: Sistema de Calificaciones Vocacionales Nacionales de Inglaterra

RRHH: Recursos Humanos

SENA: Sistema de Clasificación Nacional de Ocupaciones de Colombia

SCID: Desarrollo Sistemático e Instruccional de un Currículo

ECI; Elementos de Competencia Identificados

ECO: Elementos de Competencia Obtenidos

LISTA DE TABLAS

	Pág
TABLA N° I Tabla Resumen de Distribución De Frecuencia De Los Elementos De Competencias Por Área Funcional de Meditotal, CA.....	86
TABLA N° II Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Junta Directiva Meditotal, CA.....	91
TABLA N° III Elementos de Competencias Relacionados con los Atributos Personales requeridos en Meditotal, CA.....	94
TABLA N° IV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Presidente de Meditotal, CA.....	95
TABLA N° V Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Presidente de Meditotal, CA.....	96
TABLA N° VI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Vicepresidente de Meditotal, CA.....	97
TABLA N° VII Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Vicepresidente de Meditotal, CA.....	98
TABLA N° VIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Secretaria de Meditotal, CA.	99
TABLA N° IX Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Secretaria de Meditotal, CA.....	100
TABLA N° X Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Contraloría Interna Meditotal, CA.....	105
TABLA N° XI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Contralor de Meditotal, CA.....	106
TABLA N° XII Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Contralor Interno de Meditotal, CA.....	107
TABLA N° XIII Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Consultoría Jurídica Meditotal, CA.....	111
TABLA N° XIV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Consultor Jurídico, CA.....	112
TABLA N° XV Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados	113

con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Consultor Jurídico de Meditotal, CA.....	
TABLA N° XVI Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Gerencia General Meditotal, CA.....	118
TABLA N° XVII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente General, CA	119
TABLA N° XVIII Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Gerente General de Meditotal, CA	120
TABLA N° XIX Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Gerencia Recursos Humanos Meditotal, CA	127
TABLA N° XX Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Recursos Humanos de Meditotal, CA	130
TABLA N° XXI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Analista de Recursos Humanos de Meditotal, CA	131
TABLA N° XXII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Asistente de Recursos Humanos de Meditotal, CA.....	132
TABLA N° XXIII Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales de los cargos de la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA.....	133
TABLA N° XIV Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Gerencia Tecnología de la Información Meditotal, CA.....	141
TABLA N° XXV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Tecnología de la Información de Meditotal, CA	144
TABLA N° XXVI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Programador II de Meditotal, CA	145
TABLA N° XXVII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Programador I de Meditotal, CA	145
TABLA N° XXVIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Administrador de Base de Datos de Meditotal, CA.....	146
TABLA N° XXIX Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Analista Sistema de Meditotal, CA.....	146
TABLA N° XXX Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Soporte Técnico de Meditotal, CA	147
TABLA N° XXXI Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales de los cargos de la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA	148
TABLA N° XXXII Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con el Cargo de Coordinador de Calidad de Meditotal,	153

CA.....	
TABLA N° XXXIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Coordinador de Calidad de Meditotal, CA.....	154
TABLA N° XXXIV Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Coordinador de Calidad de Meditotal, CA.....	155
TABLA N° XXXV Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal de la Gerencia Administración Meditotal, CA.....	164
TABLA N° XXXVI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Administración de Meditotal, CA.....	168
TABLA N° XXXVII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Mensajero de Meditotal, CA.....	169
TABLA N° XXXVIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Secretaria Administrativa de Meditotal, CA.....	169
TABLA N° XXXIXI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Asistente Administrativo de Meditotal, CA.....	170
TABLA N° XL Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Jefe Contabilidad de Meditotal, CA.....	171
TABLA N° XLI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Analista Cuentas de Meditotal, CA.....	172
TABLA N° XLII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asistente Contable de Meditotal, CA.....	172
TABLA N° XLIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Cajero de Meditotal, CA.....	173
TABLA N° XLIV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Jefe de Créditos y Cobranzas de Meditotal, CA.....	173
TABLA N° XLV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asistente de Créditos y Cobranzas de Meditotal, CA.....	174
TABLA N° XLVI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Cobrador de Meditotal, CA.....	174
TABLA N° XLVII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Facturador de Meditotal, CA.....	175
TABLA N° XLVIII Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales de los cargos de la Gerencia de Administración de Meditotal, CA.....	176
TABLA N° XLIX Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal de la Gerencia Operaciones Medicas de Meditotal, CA.....	187
TABLA N° L Frecuencias de Competencias relacionadas con los Atributos Personales obtenidas para cada cargo de la Gerencia de Operaciones Médicas de	190

Meditotal, CA	
TABLA N° LI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Operaciones Medicas de Meditotal, CA.....	192
TABLA N° LII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Coordinador Médico de Meditotal, CA.....	193
TABLA N° LIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Coordinador Atención Usuarios de Meditotal, CA.....	194
TABLA N° LIVI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Coordinador de Enfermería de Meditotal, CA.....	195
TABLA N° LV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Coordinador de Laboratorio de Meditotal, CA.....	196
TABLA N° LVI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Médico Especialista de Meditotal, CA.....	197
TABLA N° LVII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Médico General de Meditotal, CA.....	197
TABLA N° LVIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Bioánalista de Meditotal, CA.....	198
TABLA N° LIXI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Técnico Radiólogo de Meditotal, CA.....	198
TABLA N° LX Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asistente Atención Usuario de Meditotal, CA.....	199
TABLA N° LXI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Representante Atención Usuarios de Meditotal, CA	200
TABLA N° LXII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Enfermería de Meditotal, CA.....	201
TABLA N° LXIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Rayos X de Meditotal, CA.....	201
TABLA N° LXIV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Laboratorio de Meditotal, CA.....	202
TABLA N° LXV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Cristalera de Meditotal, CA.....	202
TABLA N° LXVI Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal de la Gerencia Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.....	211
TABLA N° LXVII Frecuencias de Competencias relacionadas con los Atributos Personales obtenidas para cada cargo de la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.....	215
TABLA N° LXVIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.....	218
TABLA N° LXIX Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Coordinador Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.....	220
TABLA N° LXX Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Coordinador de Cuentas Especiales de Meditotal, CA.....	222

TABLA N° LXXI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Supervisor de Control y Emisión de Documentos de Meditotal, CA.....	223
TABLA N° LXXII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Supervisor de Ventas de Meditotal, CA.....	224
TABLA N° LXXIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asesor de Salud de Meditotal, CA.....	225
TABLA N° LXXIV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asistente de Ventas de Meditotal, CA.....	226
TABLA N° LXXV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Control y Emisión de Documentos de Meditotal, CA.....	226
TABLA N° LXXVI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Cuentas Especiales de Meditotal, CA.....	227
TABLA N° LXXXVII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Recepcionista de Meditotal, CA.....	227
TABLA N° LXXVIII Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal de la Gerencia Servicios Generales de Meditotal, CA.....	236
TABLA N° LXXIX Frecuencias de Competencias relacionadas con los Atributos Personales obtenidas para cada cargo de la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA.....	239
TABLA N° LXXX Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Servicios Generales de Meditotal, CA.....	242
TABLA N° LXXXI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Jefe de Mantenimiento de Meditotal, CA.....	243
TABLA N° LXXXII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Operador de Mantenimiento II de Meditotal, CA.....	244
TABLA N° LXXXIII Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Operador De Mantenimiento I de Meditotal, CA.....	244
TABLA N° LXXXIV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Vigilante Interno de Meditotal, CA.....	245
TABLA N° LXXXV Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Jefe de Suministros de Meditotal, CA.....	245
TABLA N° LXXXVI Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Suministros de Meditotal, CA.....	246
TABLA N° LXXXVII Catálogo de Competencias para Meditotal, C.A.....	331

LISTA DE FIGURAS

Pág

FIGURA N° 1 Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Unidad Funcional de Meditotal, CA.....	86
FIGURA N° 2 Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Junta Directiva de Meditotal, CA.....	92
FIGURA N° 3 Mapa Funcional de la Junta Directiva de Meditotal, CA.....	101
FIGURA N° 4 Mapa Funcional de la Contraloría Interna de Meditotal, CA.....	108
FIGURA N° 5 Mapa Funcional de la Consultoría Jurídica de Meditotal, CA.....	114
FIGURA N° 6 Mapa Funcional de la Gerencia General de Meditotal, CA.....	121
FIGURA N° 7 Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA.....	129
FIGURA N° 8 Mapa Funcional de la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA.....	135
FIGURA N° 9 Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA.....	143
FIGURA N° 10 Mapa Funcional de la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA.....	149
FIGURA N° 11 Mapa Funcional de la Coordinación de Calidad de Meditotal, CA.....	156
FIGURA N° 12 Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Administración de Meditotal, CA.....	167
FIGURA N° 13 Mapa Funcional de la Gerencia de Administración de Meditotal, CA.....	178
FIGURA N° 14 Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA.....	189
FIGURA N° 15 Mapa Funcional de la Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA.....	203
FIGURA N° 16 Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.....	214
FIGURA N° 17 Niveles porcentuales de Frecuencias de los Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.....	216
FIGURA N° 18 Mapa Funcional de la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.....	228

FIGURA N° 19 Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por cargos para la unidad funcional Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA.....	238
FIGURA N° 20 Niveles porcentuales de frecuencia de los elementos de competencia relacionados con los atributos personales de los cargos de la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal C.A.	
FIGURA N° 21 Mapa Funcional de la gerencia de Servicios Generales de Meditotal, C.A.....	240
FIGURA N° 22 Distribución Porcentual del Catálogo de Competencias de Meditotal, C.A.....	343
FIGURA N° 23 Instrumento para la Evaluación de Competencias.....	345

RESUMEN

La gestión de recursos humanos basada en competencia, es un modelo gerencial que permite mejorar la productividad y la competitividad mediante la identificación de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización.

Bajo esta perspectiva, la competencia laboral esta definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer sino también en el campo de lo que quiere hacer. Lo que implica que las personas en su trabajo aplican simultáneamente las distintas competencias relacionadas con: sus conocimientos técnicos, sus formas de hacer el trabajo y, sus comportamientos. En este sentido, mediante el análisis teórico metodológico se complementa este conocimiento a través del desarrollo de los cuatro grandes procesos aplicativos en relación a la competencia laboral: identificación, normalización, evaluación – certificación y formación en Meditotal, CA., centro de salud privado ubicado en la ciudad de Lechería, estado Anzoátegui. Haciendo énfasis en los procesos de identificación y normalización que estructuran las bases para la evaluación – certificación y la formación basada en competencia. Para ello se recurrió al análisis descriptivo de las competencias presentes y requeridas entre los trabajadores de este centro, acudiendo al empleo de técnicas como instrumentos para identificar y normalizar las competencias laborales, como lo es el análisis funcional, que trabaja con una visión integradora de la competencia (resultados + competencias claves), al facilitar el desglose sucesivo de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencias. El resultado del análisis funcional se presentó mediante mapas funcionales y éste permitió visualizar el perfil de competencias requerido para lograr el consenso entre los actores del proceso productivo (patrones – trabajadores – sindicato) al elaborar las normas o estándares de competencias, que no es otra cosa que la expresión escrita y formalizada de los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensiones que el trabajador debe movilizar para desempeñar con éxito una actividad laboral.

Una vez normalizadas las competencias se elaboró el Catalogo de Competencias Laborales, clasificadas según la corriente funcionalista en competencias: básicas, genéricas y laborales o específicas.

La investigación se enfocó desde el punto de vista empirista – positivista y el nivel de conocimiento de la investigación fue el estudio descriptivo que se realizó Meditotal, CA.

Considerando los desafíos que el área de la salud enfrenta en la actualidad, fue un campo fértil para el estudio de las competencias laborales, y los resultados aportaron beneficios importantes a la gerencia, de manera de permitirle orientar sus decisiones hacia el

logro de condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad en los procesos productivos en cada una de sus unidades funcionales para lograr un desempeño superior en sus trabajadores.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos legitiman su carácter intrínseco de sociabilidad al encontrarse organizados voluntaria y necesariamente en grupos y/o comunidades para sobrevivir. Las civilizaciones modernas que hoy día construyen y determinan a estos grupos de individuos, han hecho que su organización y convivencia sea más compleja y amerite que cada una de sus estructuras sociales merezca su estudio y conocimiento. El ámbito laboral, representa uno de los sectores de mayor reto en la búsqueda del perfeccionamiento de su estructura organizacional; porque aquí, confluyen una serie de factores internos (recurso humano, estrategia organizacional y gerencial) y externos (economía, políticas, inversiones, etc.), que si no son vistos y atendidos con cuidadoso detalle, las posibilidades de un fracaso rotundo, para el sector empresarial que nos las atiende, son muy altas.

El interés por incrementar la optimización del desempeño del recurso humano de las empresas, no es novedoso. El recurso humano de las empresas o instituciones está considerado como uno de los elementos constitutivos fundamentales, desde que se superó la denominada “era de la administración científica”. En la cual, el empleado era una máquina más del equipo y, la gerencia no se interesaba por la satisfacción del personal, sino en aumentar la producción de la industria a través de cualquier medio. Incluso, el de tecnificar o programar su recurso humano en función de este fin.

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.

El desarrollo de los recursos humanos basado en un enfoque de competencia laboral atiende a la valorización de esos recursos y de su capacidad laboral, entendida ésta como algo más que un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas naturales o aprendidas. Ellas, por su fuerza histórica, pasan por encima de modas o innovaciones conceptuales y son válidas para todas las empresas, sean cuales fueren sus fuerzas, influencias o posiciones en los diferentes escalones del desarrollo.

Ya es determinante en el ámbito del trabajo, la aparición de la competencia laboral como una institución reguladora y articuladora de los mercados internos y externos de trabajo de las empresas. Es una innovación institucional orientada a crear una capacidad redundante en el personal para responder a situaciones de mercado imprevisibles y para tomar decisiones

rápidas y eficaces. A la vez, facilita la movilidad del personal, reconociendo saberes desarrollados a través de la experiencia en el trabajo y estimula a que la persona siga conscientemente trayectorias de aprendizaje a lo largo de su vida laboral.

En otras palabras, la competencia laboral genera información sobre capacidades requeridas en el trabajo y sobre las demostradas por las personas. Las personas tendrán información acerca de que capacidades que son demandadas por las empresas y organizaciones en general, mientras que estas últimas dispondrán de información sobre la idoneidad del oferente en el mercado de trabajo.

En este contexto, la competencia laboral responde a un marco teórico, que considera como una de las causas de las deficiencias del mercado de trabajo, la falta de mecanismos que generen una información transparente acerca de las capacidades requeridas y ofertadas de la mano de obra. De la misma manera, considera que en el interior de las empresas los mercados de trabajo no funcionan bien por no poder identificar y desarrollar la idoneidad de la persona en relación a la función que debe desempeñar. El resultado es un uso y desarrollo ineficiente del recurso humano a disposición de la organización y por consecuencia, una baja productividad y una deficiente capacidad competitiva, lo que amenaza la fuente del empleo.

Bajo este razonamiento, se hace pertinente extremar los esfuerzos en seguir fomentando, exigiendo y aplicando mejoras a los paradigmas de desarrollo humano y algunos cambios, como marco referencial para un enfoque de competencia en el área de los recursos humanos en el sector salud.

Las competencias parecen constituir, en la actualidad, una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos que permite una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación. La competencia laboral tiene que ver con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos.

De allí, que en las organizaciones, la gestión de la competencia laboral es un instrumento estratégico que genera referencia para el aprendizaje formal e informal de sus miembros. Debido a que, en un contexto donde la gestión del conocimientos se esta transformando en una de las principales líneas estratégicas de las empresas líderes para lograr y/o mantener una ventaja competitiva, es importante disponer de un marco de referencia que permita orientar, guiar y evaluar la inversión colectiva e individual en el desarrollo de ese activo.

El sector salud, es un ámbito laboral de características particulares y sensibles por las funciones que aquí de desempeñan. Estas son empresas de servicios públicos, que por motus propius, deben abocarse al bienestar y óptima atención de las personas que solicitan de ellos. Esto constituye un elemento de responsabilidad para todo ente, órgano o institución pública o privada que procure la salud de los individuos. Este carácter peculiar de las instituciones de la

salud, facilitan la consecución de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales, pues satisfacen en gran medida los intereses de todos los empleados y a su vez, las necesidades del paciente sin resquebrajar las necesidades de mantener la productividad y rentabilidad de las instituciones. Para definir la competencia laboral en este sector, es menester entenderla en el ámbito laboral, para reducir en lo posible el margen de especificidad o complejidad del tema.

Considerando que la competencia laboral designa el conjunto de conocimientos, habilidades aptitudes, actitudes necesarias para resolver las situaciones de trabajo con autonomía, flexibilidad y creatividad a la vez que colabora con su entorno profesional y en la organización del trabajo; se debe entender, que las personas en su trabajo aplican simultáneamente las distintas competencias relacionadas con sus conocimientos técnicos, sus formas de hacer el trabajo y sus comportamientos, todo ello adquirido a través de su experiencia y aprendizajes a lo largo de la vida. En este sentido, para poder identificar las competencias laborales en el sector salud, depende de numerosos factores, como: calidad y claridad en el desempeño, tiempo disponible, sentido de logro, oportunidades de desarrollo, apoyo de la gerencia, claridad conceptual y técnica, entre otros. La identificación de las competencias laborales de los empleados del sector salud, será el reflejo o consecuencia de su experiencia en el puesto de trabajo, en relación con sus propias necesidades y expectativas, es decir, con lo que se desea y espera de él.

Las organizaciones privadas de la salud, han mostrado un interés creciente en el significado del trabajo y la creencia de que el modelo de gestión aplicado está relacionado con aspectos del comportamiento en el trabajo. Por ello, han analizado varios modelos de gestión, en procura de mejoras en la calidad de atención de los usuarios de estos centros de salud.

La investigación propuesta busco, mediante un análisis teórico-metodológico, aplicar conceptos básicos, identificar y normalizar los elementos de competencia de la empresa Meditotal; C.A., para sentar las bases de la evaluación, certificación y formación de competencias laborales, al tiempo, que facilito la elaboración del catalogo de competencias requeridas en este centro de salud; basado en el análisis exhaustivo de las distintas teorías, corrientes y métodos especializados en el área de la competencia laboral, haciendo énfasis en el método de análisis funcional; ya que éste permite la desagregación sucesiva de la función productiva hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. Este análisis funcional se presento gráficamente en mapas funcionales. Los elementos de competencias identificados, a su vez, se constituyen en los insumos requeridos para normalizar, evaluar, certificar y desarrollar la formación de competencias laborales. El instrumento de recolección de la información para identificar las competencias laborales, esta basado en el método de análisis funcional y sirve de apoyo y orientación principal para la obtención de los datos relacionados. Este instrumento se denomino Cuestionario de Análisis Funcional. A través de la aplicación de este cuestionario, se identificaron las competencias requeridas por los trabajadores de Meditotal, C.A.. Partiendo de la identificación de competencias laborales se diseño otro instrumento que facilito la normalización de la

competencia, a través de la definición para cada elemento de competencia de: criterio de desempeño, evidencia de desempeño, campo de aplicación, evidencia de conocimiento y guía para la evaluación. Este instrumento se denominó Cuestionario para la Normalización de Competencias Laborales. A través de la aplicación de este cuestionario se definió los elementos que normalizan una realización profesional.

La resolución de esta problemática, estuvo orientada hacia la consecución de un único objetivo general, el cual se concentró, en proponer un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias para Meditotal, C.A., centro de salud privado ubicado en la ciudad de Barcelona-Estado Anzoátegui, que mejorará la productividad y la competitividad, mediante la identificación de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización.

Para cumplir con el logro de este objetivo, primero se identificaron los elementos de competencias del personal de Meditotal, C.A., de acuerdo al análisis funcional; segundo, se normalizaron las realizaciones profesionales a través de los elementos contentivos de una norma, tal como lo expresa el Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, CONOCER, México, 1997; tercero, se establecieron las bases de la evaluación, certificación y formación de competencias laborales para concluir con el catálogo de competencias diseñado para Meditotal, C.A., clasificándolo en: Competencias Básicas, Competencias Genéricas o Transversales y Competencias Laborales o Específicas.

Los resultados de esta investigación, a pesar de ser sobre elementos parciales del ámbito laboral, proyectaron una situación global que se analizó de manera multidimensional, para resaltar la importancia de los elementos de competencia que colindan en el desempeño laboral del personal. La ponderación de los resultados, definió la balanza a favor o en contra de un elemento de competencia en particular requerido por el personal de Meditotal, C.A.. Es decir, que la evaluación proveyó los datos cuantificables y cualificables que tradujeron la competencia requerida para un desempeño superior.

Dado que esto es así, el conocimiento de las competencias laborales le facilitó a los directivos y trabajadores de este centro de salud privados predecir hasta qué punto las personas son competentes en su unidad funcional.

La propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, no representó únicamente un beneficio –en términos de optimización organizacional- o utilidad para Meditotal, C.A., sino también, un conocimiento teórico-práctico de las estrategias y gerencias del recurso humano. Lo que significa, que la presente investigación, sienta las bases suficientes para seguir explorando y sobre todo, extrapolar sus aportes a situaciones, problemáticas o enfoques de interés similares.

La intención de hacer un análisis teórico-metodológico de las competencias laborales presentes en este centro de salud, es la de conocer y obtener datos, que además de proponer un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, puedan ser utilizados para futuras investigaciones y como modelo a seguir por otros entes de salud para mejora su competitividad. Ya que se considera, que el estudio de las competencias laborales es una meta conveniente en la práctica de la gerencia, de cualquier centro de salud, este estudio favorece la toma de decisiones, para la promoción de actitudes favorables hacia el trabajo entre los empleados de la salud. El éxito de la aceptación de este modelo de gestión, estará medido por la consideración o inclusión de: la ampliación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores, la gerencia participativa, la toma de decisiones en grupo, los programas de remuneración, beneficios y desarrollo de personal.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. Planteamiento del Problema

El tema de los recursos humanos, y específicamente en lo relativo a su gestión, ha estado muy ausente en los centros de salud privados de la conurbación Barcelona-Puerto la Cruz. Aunque usualmente se encuentran expresiones de parte de sus directivos, quienes afirman que el recurso humano es el elemento esencial en el logro de los programas de salud.

La mayoría de los centros de salud invierten muy poco en el desarrollo de sus recursos humanos, por motivos que varían desde la inexistencias de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Descuidando la mutualidad de intereses que debe prevalecer entre los miembros de una organización. Los centros de salud necesitan de sus trabajadores para cumplir con sus objetivos organizacionales y los trabajadores necesitan de las organizaciones para cumplir sus objetivos personales. En ausencia de esta mutualidad de intereses, carece de sentido pretender la congregación de un grupo y el desarrollo de la cooperación, ya que no existe una base común de la cual partir. Los intereses mutuos constituyen una meta suprema, que sólo puede alcanzarse mediante el esfuerzo integrado de los miembros de la organización.

Meditotal, CA., ubicada en la ciudad de Barcelona, centro de salud objeto de estudio, ha enfrentado con dificultad los problemas relativos al desempeño del personal, dándose escasa relevancia al tema, al punto de enfrentar la gestión de recursos humanos en forma fragmentada y en ocasiones con poca rigurosidad técnica. Observándose actualmente problemas, tales como: desequilibrio en la distribución de la fuerza de trabajo, inexistente gestión y evaluación del desempeño, inefectiva gestión de los sistemas de compensación e incentivos y una capacitación de dudoso impacto.

Desde hace algunos años los directivos de este centro de salud, han buscado intensificar la calidad del servicio prestado a sus clientes, a través de la definición de políticas, normas procedimientos y practicas gerenciales, que rigen la actuación de sus trabajadores; sin embargo, hay poca evidencia que demuestre el éxito de este proceder. La directiva de este centro de salud enfrenta grandes dificultades para conciliar el manejo de las políticas de autoridad, los intereses del personal y las necesidades del paciente con la necesidad de mantener la rentabilidad de la institución.

Tal situación, obedece en algunas oportunidades a la poca relevancia que sus directivos dan al talento humano y sus aportes al desarrollo de los programas de salud e igualmente la tendencia a creer que las innovaciones tecnológicas, ampliaciones y mejoras a la planta física son suficientes para mantener la competitividad en el mercado de los servicios de salud, lo que crea un ambiente poco favorable para la prestación del servicio a los usuarios. En el competitivo mercado de la salud, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. La tecnología y las estructuras pueden copiarse fácilmente. Sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente, son las personas. Y en virtud que los recursos humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que constituyen una empresa, su gestión eficaz es responsabilidad de sus directivos y de todas las áreas funcionales. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio de la salud son las personas

Las circunstancias descritas pueden llevar a la empresa a desaprovechar y perder las oportunidades que brinda el entorno, con el déficit de las instituciones públicas de salud y a no destacar las fortalezas con las que cuenta la clínica, al tiempo de obstaculizar el desarrollo de una estrategia que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación, creatividad y participación que le permita a sus miembros lograr un desempeño superior.

Actualmente debido a los avances tecnológicos y a la naturaleza del servicio que se presta, Meditotal, CA, ha experimentado cambios acelerados y para poder competir se ha visto obligado a generar estrategias que le permitan enfrentar los retos del mercado. Sin embargo, debido a que en este mercado de la salud los estándares de calidad son muy altos, la empresa debe primero llevar a cabo un análisis de la situación actual e identificar aquellos aspectos que deberá cambiar o mejorar para que esta competencia sea efectiva. Al respecto, las competencias constituyen un modo de actuar en la gestión de recursos humanos que facilita la articulación entre gestión – trabajo – educación. La competencia trata de “un vinculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación”(1996), como lo ha expresado el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales en México(CONOCER). Las competencias pueden contextualizarse en un marco de desarrollo humano, aludiendo el desarrollo integral de cada persona y a un desarrollo organizacional en el marco de las organizaciones en aprendizaje permanente. El desafío que enfrentan estas organizaciones de salud orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de salud de su población, el desarrollo integral de sus recursos humanos se convierte en una función esencial que se debe enfrentar. El desarrollo institucional para la gestión de los recursos humanos es una de las principales variables que este centro de salud debe manejar para un adecuado desempeño de su sistema de salud. De allí la idea de proponer un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales para ser aplicado en esta institución de salud privada. La gestión de recursos humanos basado en competencias laborales se considera como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos.

En este sentido, ante los grandes desafíos que enfrentan los centros de salud privados de la región, no se puede seguir concibiendo la gestión de recursos humanos de forma fragmentada y con poca rigurosidad técnica para resolver los problemas relativos a los recursos humanos, es necesario abordar los cambios y avances que se requieren en este mercado de grandes potencialidades de desarrollo, fusionando los intereses de los trabajadores con las necesidades de la organización y las exigencias del entorno.

En todas las organizaciones de salud, los trabajadores y usuarios son los que definen los servicios que serán producidos, cuando, donde y en que cantidad serán consumidos, y por tanto, el impacto que tendrá dicho servicio sobre la condición de salud de las personas. Por ello el éxito de los programas de salud depende en gran medida de la efectividad y la gestión de dichos recursos.

El modelo de gestión basado en competencias contribuye a la gestión de los recursos humanos, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que la diferencia de su sector.

La Dirección de este centro de salud requiere redefinir su estructura organizativa, dar una orientación estratégica al negocio, definir sus procesos para diseñar unos perfiles profesionales que favorezcan la producción del servicio y el desarrollo de equipos que posean las competencias requeridas para un desempeño superior.

La problemática antes descrita es una práctica presente en las principales clínicas privadas ubicadas en la conurbación Barcelona – Puerto la Cruz del Estado Anzoátegui, motivo por el cual, resulta relevante el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales para proporcionarle a la directiva herramientas que le permitan evaluar las competencias específicas de cada puesto de trabajo, favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y alcanzar una gestión eficaz de sus recursos humanos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales para ser aplicado en un centro de salud privado.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar las competencias requeridas para los procesos productivos de la gestión de recursos humanos en un centro de salud privado.

Elaborar las normas o estándares de competencia laboral en un centro de salud privado.

Fijar las bases para la evaluación y certificación de las competencias laborales en un centro de salud privado.

Estructurar las bases para el diseño de los programas de formación basado en competencia para un centro de salud privado.

Elaborar el catalogo de competencias laborales requeridas para un desempeño superior en un centro de salud privado.

3. Interrogantes de la Investigación

¿El modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias laborales favorece a los trabajadores de los centros de salud privado?

¿Cuáles son las competencias laborales que deberán estar presente entre los trabajadores de los centros de salud privado?

¿Qué técnica de identificación de competencias es la más adecuada para un centro de salud privado?

¿La normalización de las competencias laborales beneficia la gestión de recursos humanos de un centro de salud privado?

¿Qué criterios se debe aplicar para elaborar el catalogo de competencias laborales en un centro de salud privado?

4. Justificación de la Investigación

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.

La gestión por competencias es un modelo gerencial que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

Muchos son los planteamientos que se han formulado sobre la génesis y desarrollo actual del enfoque de competencia laboral. En los últimos años se ha incrementado notablemente el estudio de las competencias requeridas para el éxito del desempeño laboral.

La razón nace en los grandes cambios que ha traído la llamada tecnología de la información y con ella la redefinición del trabajo humano, que ha evolucionado a la par con los paradigmas de organización de la producción. La nueva forma de organización de la producción conlleva a la configuración de competencias laborales, pues, en la gerencia de recursos humanos el eje de análisis dejó de ser la medición del trabajado y, pasó a estar en la cabeza del individuo y en sus capacidades motivacionales.

Las virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia dan paso a la demanda por competencia como: capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, entre otros.

Los sistemas productivos tradicionales empujados por la influencia de procesos internos de investigación y desarrollo, pasan ahora a ser impulsados por la fuerza del mercado, ello resulta en una mayor atención a conceptos como la calidad, la confiabilidad del producto, la diversificación y la innovación, el servicio post venta y la satisfacción del consumidor. Los centros de salud no escapan de esta realidad de allí la necesidad de identificar ciertas competencias asociadas a un desempeño laboral satisfactorio.

La investigación propuesta busca, mediante un análisis teórico metodológico, diseñar un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias para ser aplicado en un centro de salud privado, enfocado en el análisis exhaustivo de las dimensiones de competencia laboral propuesta por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional(CINTERFOR/OIT).

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude al empleo de la técnica de análisis funcional referidas en el Manual de Competencia Laboral de la CINTERFOR/OIT. Con esta técnica se busca identificar las competencias laborales, a través del diseño de mapas funcionales que conllevaran a la identificación de las competencias inherentes a las diferentes funciones productivas de la empresa y a su normalización o estandarización, para posteriormente crear el catalogo de competencias, siguiendo la clasificación más utilizada en la actualidad: básicas, genéricas o transversales y específicas.

Muchas instituciones de servicios se han ocupado progresivamente del mejoramiento de la competitividad y de todo cuanto de ello se relaciona con el aporte del trabajo y del talento humano. Sin embargo, los centros de salud han dejado en un segundo plano este aspecto, por lo que resulta importante que este centro de salud privado comience a reconocer el valor que tiene para la producción de servicio, el capital de conocimiento o capital de competencia, ya que el trabajo basado en el esfuerzo humano da paso en la actualidad al trabajo basado en el conocimiento. Y este conocimiento es importante, porque son empresas de servicios públicos, que deben abocarse al bienestar y a la óptima atención sus clientes. La salud es un derecho legítimo de toda persona, consagrado no sólo en cualquier Constitución del mundo, sino en la Carta Universal de Derechos Humanos. Esto constituye, un elemento de exigencia para las Naciones, así como también, para todo ente, órgano o institución pública o privada que procure la salud de los individuos. Atender centros de salud y prestar óptimos servicios en ellos, es garantizar en todos sus ámbitos, el funcionamiento básico más adecuado y el que proporcione mayor bienestar y calidad en los servicios allí prestados.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes

Antecedentes de la Empresa: Meditotal, CA.

Meditotal, CA., esta situado en la avenida Intercomunal, Sector las Garzas de la ciudad de Lechería, en el municipio Diego Bautista Urbaneja del estado Anzoátegui.

El 6 de diciembre del año 1993, se funda Meditotal, CA., por iniciativa de un grupo de jóvenes profesionales: Eduardo López y Fernando López, quienes detecta la falta de un sistema de salud eficiente para la gran mayoría de la población. Desde entonces se consolidó en el estado Anzoátegui, una organización que ofrece atención medica integral prepagada, a través de un moderno sistema de afiliaciones.

Meditotal, CA., se estableció inicialmente en el C.C. Novocentro de la ciudad de Puerto La Cruz bajo la dirección de estos profesionales y contando con la supervisión del Dr. Pedro Jiménez acompañado de un grupo de (17) diecisiete profesionales de la medicina y juntos lograron consolidar la corporación Meditotal, la cual en (11) once años de fundada a crecido en gran medida que hoy hablamos de la red de farmacias Meditotal, que en la zona ascienden a (18) dieciocho farmacias, generando empleos directos para (350) trescientos cincuenta trabajadores. Centro Médico Total Puerto la Cruz, que alberga (250) trabajadores y en la actualidad se amplia su capacidad instalada y simultáneamente se avanza en la construcción de una sede en la ciudad de Barcelona, Odontotal con (17) profesionales de la odontología y la pionera Meditotal afiliaciones con (192) ciento noventa y dos trabajadores, donde se centra el presente estudio

La Junta Directiva, se plantea nuevos retos para el desarrollo de Meditotal, CA, para ello ha diseñado un plan estratégico dirigido a provocar una reingeniería en los procesos, con el fin de mejorar la producción del servicio y por ende la rentabilidad del negocio.

Este plan se inició con un diagnóstico estratégico que estableció las bases para dar un direccionamiento a la empresa que permitió redefinir la misión, visión y los objetivos estratégicos. Se determinó las áreas de especial atención y se redefinió la estructura organizativa y posicional. Se fijó un plan operativo que facilitaba las acciones a seguir para lograr los objetivos propuestos. Dentro de este plan operativo de requería la redefinición de

los procesos, el análisis funcional de la estructura organizativa, el establecimiento de perfiles de competencias por áreas funcionales y la definición de índices de gestión por áreas estratégicas, entre otros.

Este proceso de reingeniería y desarrollo busca que Meditotal, CA., se encamine al logro de la certificación del sistema bajo la Norma ISO 9001:2000

Los objetivos de Meditotal, CA son:

Proporcionar servicios Médicos integrales preventivos y primarios oportunos, eficientes, a través de un innovador sistema de afiliaciones accesible a toda la comunidad.

Ofrecer apoyo a las demás instituciones de la salud de la zona en el estudio, tratamiento y rehabilitación de la salud de sus pacientes.

Fomentar el respeto a los procedimientos clínicos establecidos para una atención médica segura, oportuna y expedita al menor riesgo y al más bajo costo.

Fomentar acciones médico – científicas que permitan ampliar la capacidad de ofrecer mejores servicios a la comunidad.

Mantener modernas técnicas gerenciales con el objeto de disminuir los desperdicios y maximizar el uso de los recursos disponibles.

Generar en forma directa e indirecta fuentes de trabajo para un personal mejor capacitado en el área de servicios de salud.

Alcanzar un crecimiento sostenido a largo plazo para garantizar a los accionistas, trabajadores y socios comerciales ingresos atractivos y justos.

La Misión de Meditotal es: Ser la empresa líder en la prestación de servicios médicos integrales preventivos y primarios del oriente del país, a través de un sistema de afiliación al alcance de toda la población

Esto se lograra a través de la integración de un equipo de trabajo capacitado en los aspectos técnicos, científicos y humanos, que trabaje unido por un objetivo común que es la satisfacción del cliente, y esto impone calidad en la prestación del servicio, claridad en el cumplimiento de las responsabilidades mutuas, dotación de equipos de alta tecnología, mantenimiento de una planta física en excelentes condiciones, control de costos y excelencia en precios.

Meditotal, CA, se mueve en un mundo de cambios e innovaciones, donde la capacidad de respuesta es el elemento estratégico fundamental. Por ello sus valores están enmarcado en una filosofía de servicio. Estos *valores* son:

Ética y profesionalismo: Los principios éticos que tradicionalmente han inspirado el comportamiento de accionistas, trabajadores y colaboradores de la empresa se ajustan en todo momento a los principios de honestidad, integridad y justicia

Clientes: El mayor patrimonio de Meditotal, CA., son sus clientes, por ello orienta su acción hacia la satisfacción de sus necesidades, ofreciéndoles servicios de calidad enmarcados con una actitud y vocación de servicio de todos sus miembros.

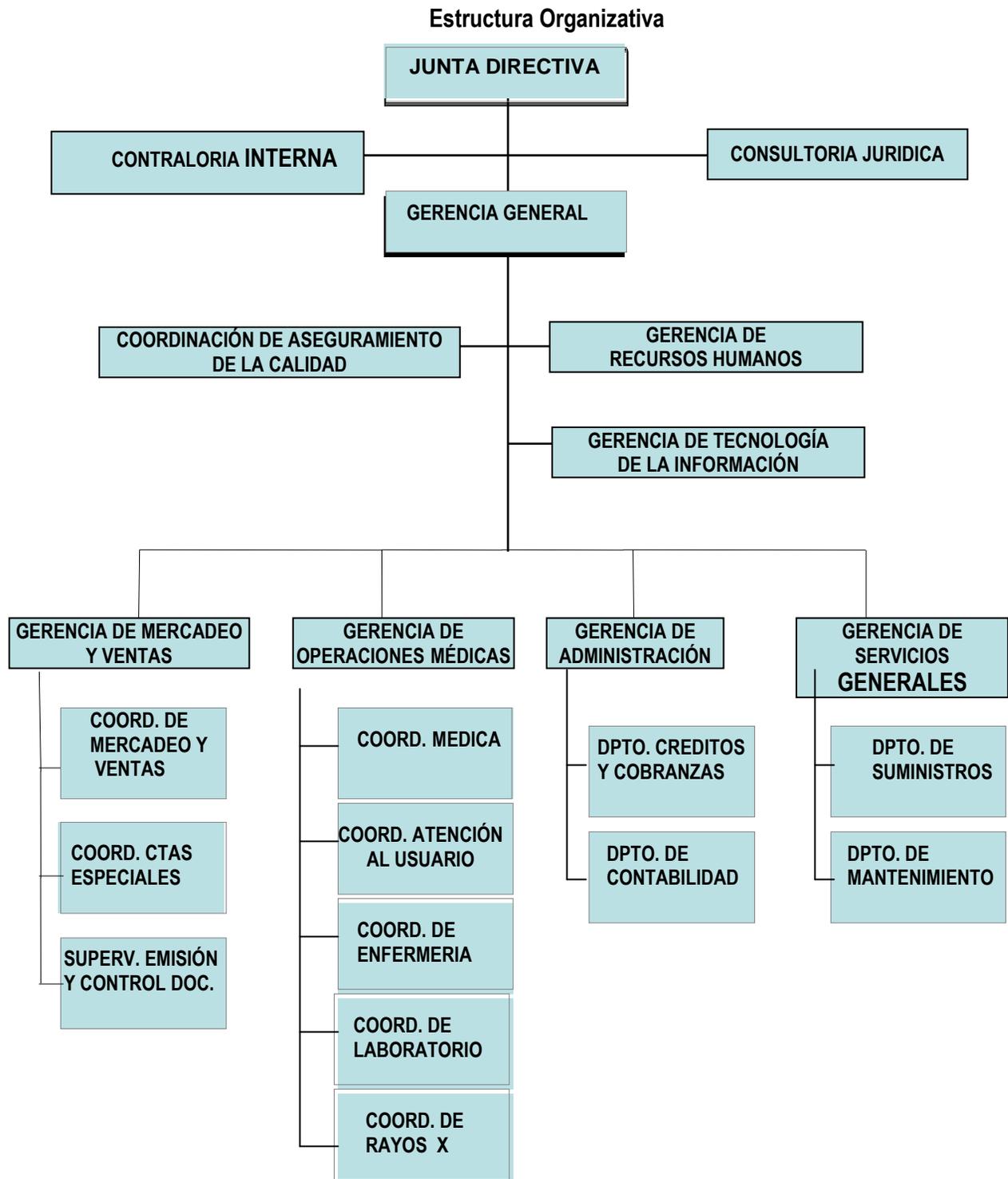
Dueños: Nos comprometemos a garantizar a nuestros accionistas altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad. Somos capaces de asumir riesgos prudentes con el propósito de alcanzar un crecimiento sostenido a largo plazo. Esto es un compromiso prioritario de toda la organización.

Trabajadores: Fomentamos el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos, para que encuentren su realización personal en los retos que ofrece la empresa, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlos justamente, esto es una practica constante de la clínica. Y esta practica implica responsabilidades reciprocas para con la empresa.

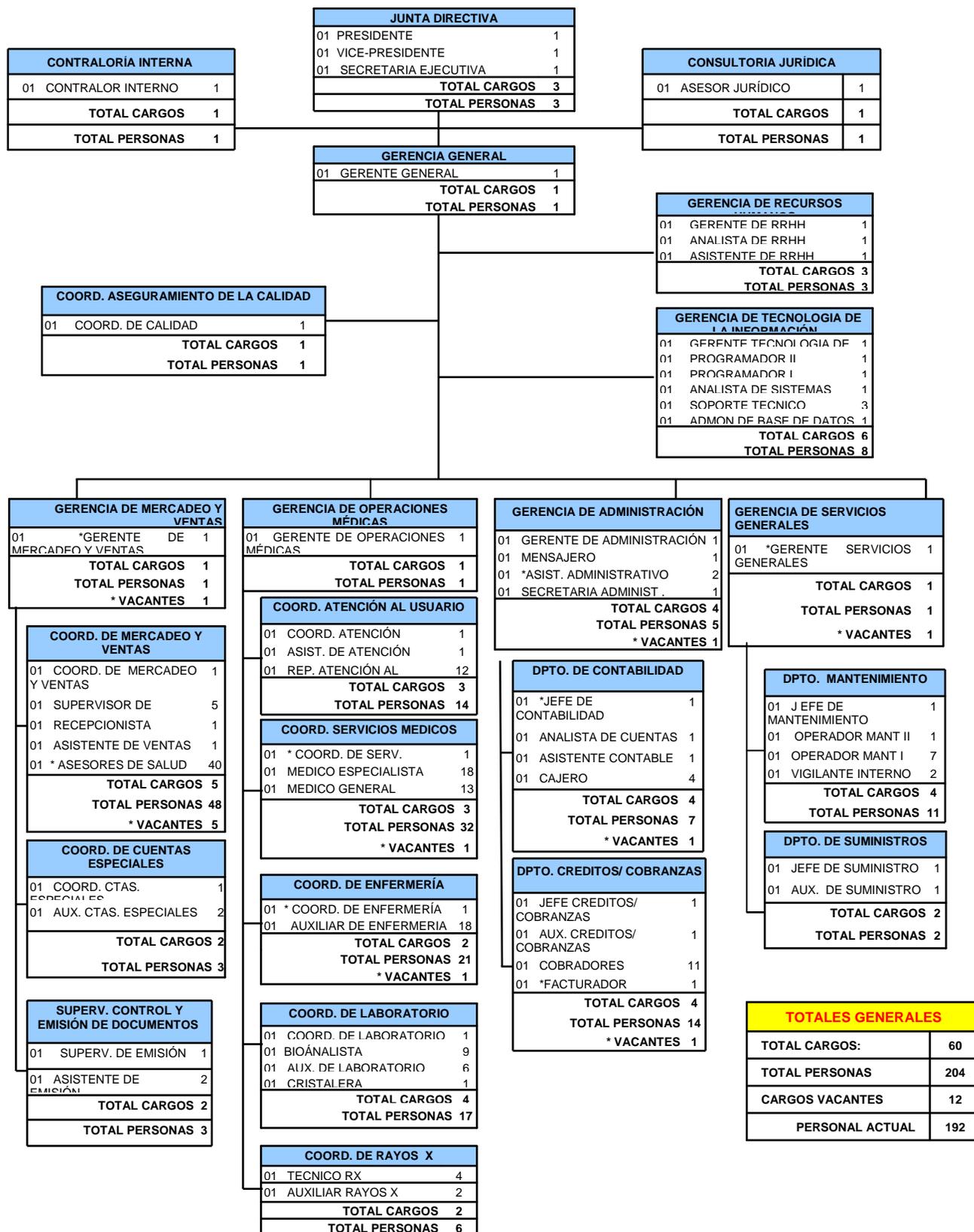
Socios Comerciales: Nos comprometemos a negociar con nuestros proveedores y otros socios comerciales en términos justos y equitativos reconociendo nuestros mutuos intereses.

Y su *Visión* es ser reconocida nacionalmente como una organización de atención medica integral que ofrece soluciones de salud inmediatas y alcanzables a todos los niveles de la población, con excelentes estándares de calidad y atractivos rendimiento.

Estructura Organizativa y Posicional de Meditotal, C.A.

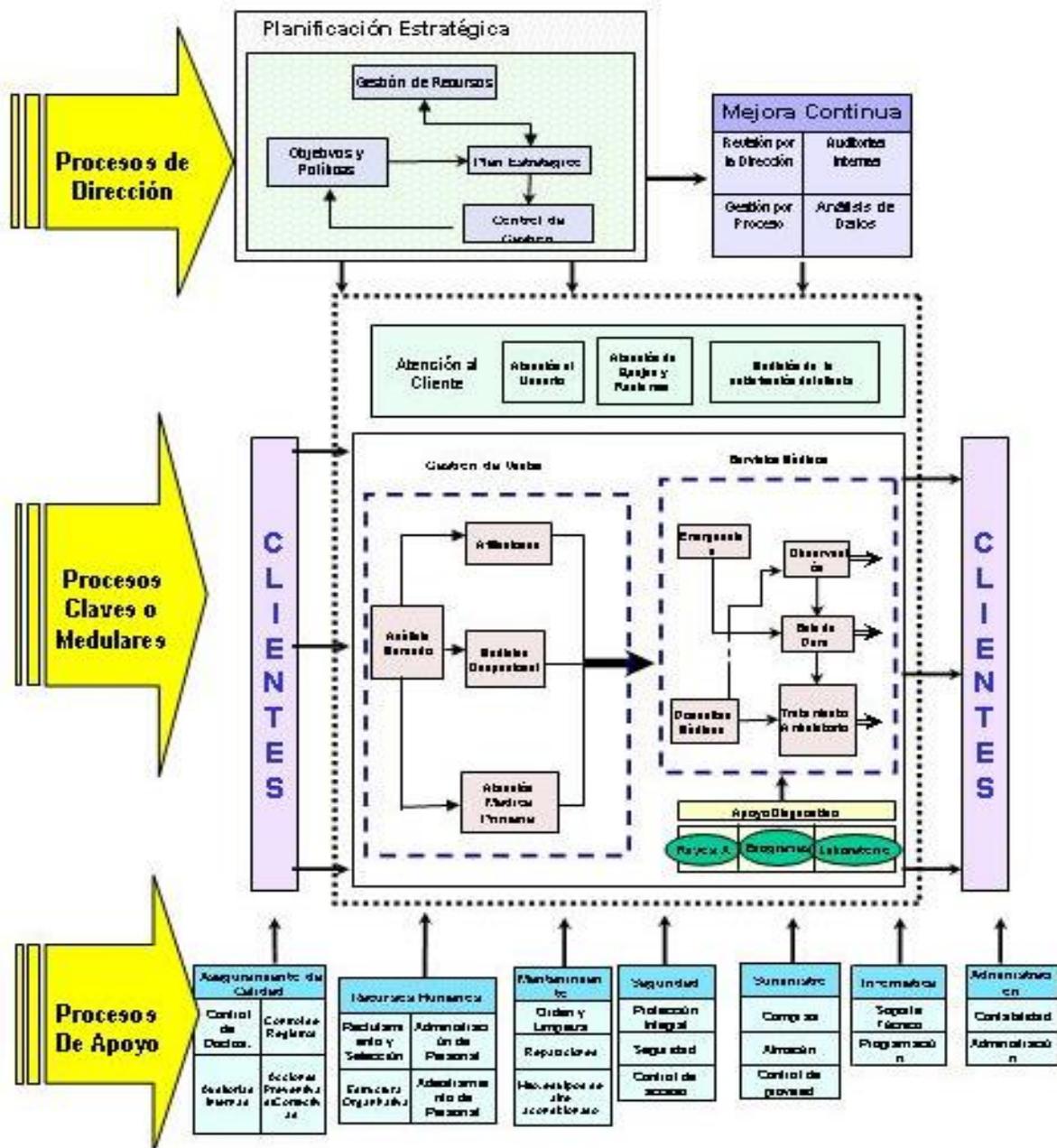


Estructura Posicional Meditotal, CA.

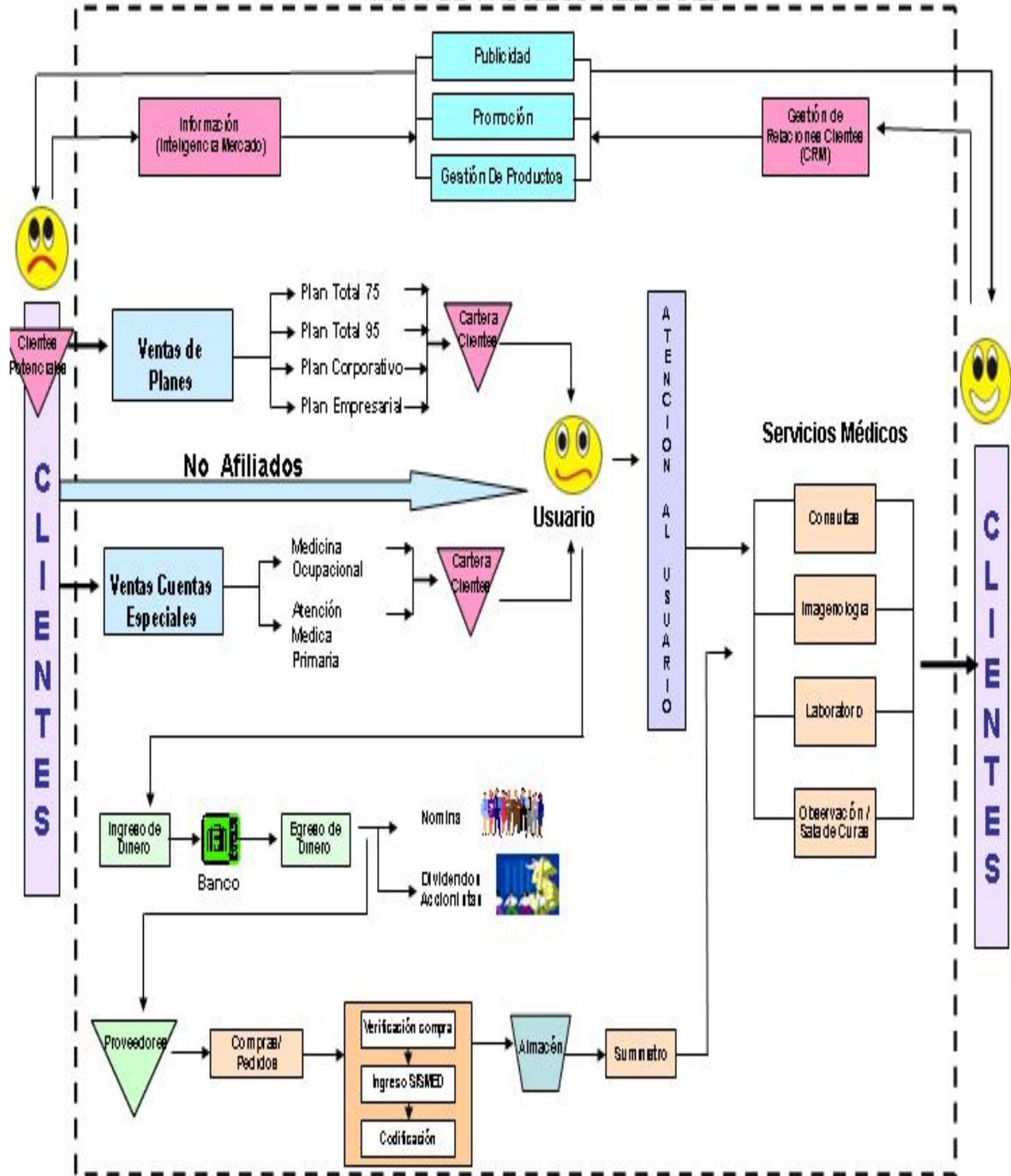


Esta estructura organizativa se apoya en el siguiente Mapa de Procesos

Mapa de Procesos Medulares



MAPA DE PROCESOS MEDULARES



Antecedentes de la Investigación

El término competencia se introduce en la jerga empresarial a partir de Richard Boyatzis con la publicación de su libro *el Gerente Competente*, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980.

Su uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original de Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revidar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia próxima de la globalización. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard. Canadá de aproxima al modelo funcionalista inglés.

El surgimiento de la competencia no sólo tiene su origen en los cambios técnicos y organizativos de las empresas, sino también en la falta de capacidad de adecuación del sistema educativo a estas necesidades cambiantes del aparato productivo y de la sociedad. Es pertinente señalar que en aquellos países industrializados donde la falta de articulación entre el sistema educativo y el aparato productivo fue más evidente (Reino Unido, Estados Unidos, Canadá), el movimiento de la competencia empezó a tomar fuerza primero, aunque la respuesta no fue idéntica en cuanto al modelo introducido.

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo.

Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que

indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS(1992).

El Informe SCANS identificó cinco categorías generales de competencias: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico. El informe incluyó la desagregación para las competencias de cada categoría.

Competencias transversales

Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.

Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad. También, y de modo aún más cercano, el enfoque de competencia laboral se ha venido abriendo paso en el ámbito de la educación, especialmente en el tramo de la media técnica. En general, la aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos; a los Ministerios de Educación y Trabajo que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional; y a las instituciones capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos.

2. Bases Teóricas

Reconceptualización del trabajo humano: del taylorismo a la competencia laboral

Uno de los grandes cambios que, en medio de la extraordinaria afluencia de nuevas y nuevas situaciones, ha traído la llamada “sociedad de la información” es la reconceptualización del trabajo humano.

A través de la historia, el acto de trabajar ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretado de otras tantas maneras.

Desde los conceptos desvalorizadores del trabajo manejados en la “polis” griega y encarnados en sus filósofos más insignes, hasta las interpretaciones religiosas de la ética protestante expresadas por Calvino, el trabajo llegó a tener su máxima expresión de importancia social y económica con el advenimiento de la economía industrial, justo en los momentos en que más fue requerido y peor interpretado. Se dice requerido porque durante la llamada revolución industrial se transformó la forma de trabajar que hasta entonces conocía el mundo. Por primera vez en la historia, se agruparon los trabajadores en torno a un “proceso” de fabricación. El trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, de la tecnología instalada. Era mejor el trabajo en tanto mejor se adaptara a los ritmos y restricciones ergonómicas de la planta industrial.

Durante la revolución industrial el concepto de “productividad” adquirió inusitada importancia y la influencia del trabajo en la productividad condujo a Taylor (1880), a diseñar su sistema de administración basado en sus principios “científicos”. El paradigma de organización del trabajo taylorista se fundamentó en la división sucesiva del proceso de trabajo, sus tareas y obligaciones, hasta sus elementos más sencillos, apuntando a disminuir el tiempo requerido para desempeñar tales tareas a partir de una dosis de especialización y concentración absoluta.

De hecho, el principal motivador de la organización científica del trabajo fue el incremento de la productividad, en un momento en que prácticamente todo lo que se producía –en grandes series– se vendía. Además de la especialización del trabajador, la máxima aplicación de la administración científica se dio en el llamado Fordismo. Así se conoce a la forma de organización de la producción que consiste en trabajar en torno a un objeto que circula en una cadena productiva haciendo varias estaciones de trabajo en la cual, trabajadores especializados agregan sucesivamente partes al producto.

Ello desembocó no solo en la rebaja en el precio del producto final, sino que además exacerbó las exigencias laborales a un máximo de destreza carente de contenido.

Los trabajadores de la Ford, por ejemplo, tuvieron que ser alentados a quedarse en sus empleos con incrementos sustanciales en el salario por hora. Muchos preferían retirarse y buscar trabajos menos intensivos, alejándose así del frenético ritmo ocasionado por el reciente descubrimiento de la cadena de producción.

Otra característica del taylorismo y el fordismo, la que más contrasta con la forma actual de concebir el trabajo, fue la desvalorización del conocimiento y el saber desarrollado con la formación y la experiencia. La dirección trabajaba bajo el supuesto de que al reducir el trabajo a tareas muy simples, estas podrían ser llevadas a cabo por cualquiera sin ninguna capacitación previa. De hecho una de las mayores “ventajas” del sistema taylorista era la rapidez con que podía ser incorporado un trabajador a la producción, dada la facilidad para entrenarlo en la rutina sencilla y repetitiva del empleo. Ello desvalorizó completamente la

necesidad de “capacitación” y la redujo a un mero concepto de “entrenamiento”, cuando no “adiestramiento”.

La crisis del taylorismo y el fordismo

La tendencia a minimizar el aporte humano al trabajo pronto ocasionó los primeros síntomas de agotamiento que mostró el modelo taylorista. La división del trabajo llevada al extremo conducía a la empresa a un estadio de rendimientos decrecientes. En efecto, al considerar posible la diferenciación entre el diseño y planificación del proceso frente a su ejecución; era inevitable recurrir a prescripciones detalladas del trabajo a realizar, pero quienes estaban encargados de hacer tales prescripciones no conocían más allá de la teoría lo que sucedía en el proceso mismo. El trabajo concebido sin ningún contenido de inteligencia e intervención obrera pronto se mostró como una ilusión tecnicista; se creó un conflicto entre el trabajo prescrito y el trabajo realmente ejecutado en el cual muchas veces los individuos intervenían solucionando problemas, optimizando actividades críticas, aplicando la experiencia para prevenir errores recurrentes y en suma “violando las reglas” de los manuales de producción.

Adicionalmente, la excesiva preocupación por la rapidez, los tiempos y los movimientos se enfrentó a la fatiga y el agotamiento y se topó con un techo máximo para los incrementos de productividad. Se advienen así nuevos acercamientos al trabajo, enriquecidos desde disciplinas distintas a la ingeniería, lo que también proporcionó nuevas interpretaciones.

Una de las primeras escuelas, si no posteriores, complementarias a Taylor, fue bautizada como de las “relaciones humanas”. Su origen se atribuye a los hallazgos de Elton Mayo (1949) en las investigaciones realizadas en una planta de fabricación de una factoría eléctrica (Western Electric). Tales investigaciones empezaron a revelar nuevas formas de obtener mejores desempeños de los trabajadores a través de factores que ya no solo atendían la velocidad y el esfuerzo. El ambiente de trabajo y la iluminación, por ejemplo, explicaron porciones significativas del desempeño.

Teorías como las famosas “X” e “Y” de Mc Gregor (1960) dieron más peso a los factores motivacionales en la explicación del desempeño laboral y empezaron a marcar nuevas formas de dirigir plantas industriales y equipos de trabajo para mantener los niveles de productividad. Se habló por primera vez de concebir al trabajador como una mente a favor de la empresa. Del concepto taylorista del haragán controlado, se pasó a otro en el cual era perfectamente comprensible que el trabajador pensara y obrara a favor de mejores resultados, todo ello con la motivación y el liderazgo adecuados.

Es claro que el gran desarrollo de la “administración de personal” a partir de los años 70 nació de la preocupación de lograr un mejor desempeño en el trabajo, solo que, como consecuencia obvia del modelo imperante (taylorismo), las primeras innovaciones administrativas se fueron desprendiendo de concepciones basadas en la mejor forma de

dirigir. La motivación (Maslow y su escala de necesidades), el liderazgo (Blake y Mouton) y sus diferentes estilos según el tipo de trabajador evolucionaron hacia el análisis de las organizaciones (Litterer) y su arquitectura: el desarrollo organizacional, el enfoque de sistemas en la organización, la reingeniería y, más recientemente, el reconocimiento del papel crucial que juegan la experiencia y el saber del trabajador en el desempeño y la productividad.

La concepción actual del trabajo

De la mano de la nueva era de la “información y el conocimiento” el concepto del trabajo también se ha transformado. Ahora es concebido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece.

Las empresas competitivas han aplicado estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de “talento humano” para el logro de sus objetivos.

Trabajo y empresa tienen un nuevo código de comunicación que se fundamenta en el resultado del aporte humano que ya no es la cuidadosa prescripción de tareas de antaño. Para lograr resultados el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias anteriores y comprensión del proceso en el que se halla inmerso. Ahora la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores tienen un significativo y reconocido valor. Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente.

En suma, en el momento actual se puede hablar de una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en la importancia concedida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza, a las relaciones sociales de trabajo o sea las múltiples interacciones de personas y equipos que facilitan el quehacer; la importancia que en consecuencia es otorgada a la formación y, asimismo, al diseño de mecanismos para el reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo. Aparece también la necesidad de mecanismos ágiles de certificación que redimensionen el valor tradicional de las credenciales académicas y reconozcan los saberes y competencias.

Las nuevas demandas al trabajador y el advenimiento del enfoque de competencia laboral

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado.

Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un “equipo competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

La competencia laboral aparece en los años noventa como una nueva institución reguladora y articuladora de los mercados internos y externos de trabajo de las empresas. Responde a las transformaciones de dichos mercados y a la necesidad de reconstruir la relación perdida entre formación y trabajo. (Ibarra, 1996; Mertens, 1996). Es una innovación institucional orientada a crear una capacidad redundante en el personal para responder a situaciones de mercado imprevisibles y para tomar decisiones rápidas y eficaces.(Streeck, 1992). A la vez, facilita la movilidad del personal, reconociendo saberes desarrollados a través de la experiencia en el trabajo y estimula a que la persona siga conscientemente trayectorias de aprendizaje a lo largo de su vida laboral.

En otras palabras, como institución la competencia laboral genera información sobre capacidades requeridas en el trabajo y sobre las demostradas por las personas. La disponibilidad y circulación de esta información es un vehículo para un mejor funcionamiento del mercado de trabajo. Las personas tendrán información acerca de qué capacidades son demandadas por las empresas y organizaciones en general, mientras éstas últimas dispondrán de información sobre la idoneidad del oferente en el mercado de trabajo.

Diversos estudios han apuntado la emergencia de un nuevo perfil profesional en las organizaciones, que tiene como columna vertebral una estructura compuesta por varios tipos de saberes: los operativos; los tecnológicos, especialmente la informática; los de gestión y administración; los sociales; y, últimamente, los saberes emocionales. La competencia emocional se pueden definir de manera amplia a partir de tres familias de capacidades: a) capaz de conocer tus sentimientos y manejarlos sin que éstos te agobian - auto-conciencia, auto-regulación -; b) capaz de motivar a ti mismo para lograr el trabajo propuesto, ser creativo y desempeñarte en tu mejor nivel - motivación-; c) capaz de percibirlo que otros sienten y manejar las relaciones interpersonales de manera efectiva - empatía, habilidad social - .(Dulewicz, Higgs, 1998; Goleman, 1998) .

La introducción de nuevas formas de organización del trabajo basadas en equipos de alto desempeño significa en algunas empresas la ampliación y enriquecimiento de las tareas de los trabajadores y el aumento de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su labor, mientras que en otros casos se limita a que el trabajador plantea los problemas del proceso productivo sin que tenga autonomía o participación en las decisiones.

En las organizaciones, la gestión de la competencia laboral es un instrumento estratégico en la medida que genere las referencias para el aprendizaje formal e informal de sus miembros. En un contexto donde la gestión del conocimiento se está transformando en uno de los principales líneas estratégicas de las empresas líderes mundiales para lograr y/o mantener una ventaja competitiva, es importante disponer de un marco de referencia que permite orientar, guiar y evaluar la inversión colectiva e individual en el desarrollo de ese

activo. Es decir, la gestión de la competencia laboral en las organizaciones es concebida como un medio y no como fin u objetivo en si mismo. Su efectividad depende en qué medida es capaz de articularse con otros programas para lograr determinados objetivos. La relación inversa, poniendo la competencia laboral en el eje de la estrategia a que los demás programas tendrán que articular y ajustarse, parece ser realidad en pocas organizaciones.(Matthewman,1998/99). Esto trae consecuencias importantes para los gestores o promotores de la competencia laboral en las organizaciones, ya que requieren que se tiene que partir de que se articule claramente y que sea de soporte para otras iniciativas de las empresas para lograr su efectividad e impacto esperado.

En una visión y organización sistémica las competencias han sido incluso capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecido en varios países del mundo, incluidos proyectos en América Latina. Más que una moda, se trata de “un vínculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación” (1996), como lo ha expresado el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México (Conocer).

La competencia tiene que ver con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben.

Existen cuatro procesos o dimensiones relacionados con las competencias muy bien diferenciado: identificación, normalización, evaluación y certificación, como preámbulo a su aplicación a la Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias.

Una competencia es primeramente identificada como tal en un proceso que puede recibir distintos nombres entre los cuales destacan como más frecuentes los de *identificación*, *definición* o *construcción* de competencias. Este proceso de *Identificación de competencias*, consiste en un trabajo participativo que establece cuál será la competencia y la forma en que se evaluará para conocer que ha sido lograda. En un nivel general o sistémico la identificación se realiza por medio de grupos de trabajo que son generalmente tripartitos, formados por representantes especializados de los empleadores, de los trabajadores y del gobierno, como asimismo por especialistas conocedores del sector y de las materias técnicas y metodológicas. En un nivel institucional los grupos de trabajo se constituyen con gestores, educadores y trabajadores.

Una vez identificada la competencia, incluyendo los criterios para el desempeño con calidad y las evidencias requeridas para constatarla. Se continua con el proceso de *normalización de las competencias* que consiste en convertir a cada competencia en una norma acordada como un referente válido común. La competencia identificada y normalizada queda en condiciones de ser evaluada para constatar si una persona determinada posee o no

la competencia. Esta *evaluación de competencias* da paso posteriormente a la *certificación* que, como su nombre lo indica, consiste en el reconocimiento formal de la competencia demostrada, es una garantía de calidad sobre lo que la trabajadora o trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

El desarrollo o aprendizaje de la competencia se puede hacer a través de la experiencia o de un proceso llamado *Formación Basada en Competencias*(FBC), caracterizado principalmente porque el insumo ocupacional principal para su diseño es el referencial de competencias.

Cuando una organización laboral amplía la incorporación de un enfoque de competencias a todo el campo de los Recursos Humanos, incluyendo las funciones relacionadas con selección, administración, formación y desarrollo, movilidad horizontal y vertical, remuneraciones e incentivos, podemos hablar de una *Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias*.

Procesos de las Competencias Laborales

1.- Identificación de Competencias

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Vargas Fernando, CINTERFOR/OIT,1999.

El desempeño del trabajador es clave para definir la competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales.

Para identificar las competencias se acostumbra realizar estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o grupos o comités de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias.

1.1.- Métodos para definir las competencias

Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran

1.1.1.- El Análisis Ocupacional, que incluye a la familia DACUM/AMOD/SCID

1.1.2.- El Análisis Funcional

1.1.3.- El Análisis Constructivista.

Los tres tipos de métodos han tenido un desarrollo conceptual y cronológico que va desde el análisis ocupacional hasta el constructivista. Quizás una manera rápida de identificarlos consiste en distinguir el *objeto de análisis* de cada uno:

- Análisis Ocupacional :El puesto de trabajo y la *tarea*
- Análisis DACUM, AMOD, SCID: El puesto de trabajo y la *tarea* para definir el currículum de formación
- Análisis funcional (Mapa Funcional): La *función productiva*, con énfasis en la certificación de competencias
- Análisis constructivista(ETED): La *actividad trabajo*, el trabajo estudiado en su dinámica.

1.1.1.- El Análisis ocupacional

En palabras de Pujol (1980), el análisis ocupacional «es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio». Ha sido y es muy utilizado en distintos ambientes para definir competencias, sobre todo en empresas de los Estados Unidos. Es el tipo de análisis que aplicaron intensamente las generaciones que han participado en las acciones de educación y trabajo en las décadas setenta y ochenta, y que hoy aún se utiliza en determinados casos.

La cédula del análisis ocupacional comienza con lo que se denomina la sentencia inicial para el puesto de trabajo: ¿Qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? El *cómo lo hace* constituye habitualmente el cuerpo del instrumento. La misma cédula tiene espacios para establecer las habilidades y destrezas necesarias y los conocimientos relacionados. En el caso de trabajo físico, se establecen también condiciones, por ejemplo, de coordinación ojo/mano, ojo/mano/pierna, etcétera, y el tipo de esfuerzo requerido. Estos análisis han permitido establecer escalas salariales basadas en factores tales como responsabilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico y ambiente de trabajo.

Entre las más importantes críticas que se le hacen a las formas ortodoxas de este método están las siguientes:

- Se centra en tareas y operaciones, con lo cual puede minimizar una serie de contribuciones del trabajador tales como su capacidad para resolver problemas, interactuar efectivamente y tomar decisiones
- Su foco en el puesto de trabajo le puede restar potencialidad para identificar competencias transferibles, muy valiosas en los actuales contextos de rápido cambio.

Uno de los desarrollos más recientes sobre el análisis del trabajo lo constituyen la familia de metodologías DACUM, AMOD y SCID.

1.1.1.1.- *El método DACUM (Developing a Curriculum)*

Está considerada como una metodología útil y rápida en la descripción del contenido de las ocupaciones. Es una herramienta ampliamente utilizada en la preparación de los currículos para los programas de nivel técnico y en la elaboración de análisis del trabajo en los Estados Unidos y Canadá. Su difusión en América Latina también ha sido rápida y se cuenta con experiencias en varios países de la región. La metodología se aplica con algunas variaciones dependiendo de las instituciones y actores comprometidos en la promoción de este método.

Los principios básicos de la metodología DACUM son:

➤ *Los trabajadores expertos pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro.* Quienes se desempeñan en las ocupaciones objeto de análisis y desarrollan bien su trabajo son verdaderos expertos en tal tipo de trabajo. Aunque los supervisores y gerentes de línea pueden conocer mucho sobre el trabajo desarrollado usualmente, carecen del nivel de experticia necesario para hacer un buen análisis de tal trabajo.

➤ *Una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describirlas tareas que los trabajadores expertos desarrollan.* Un trabajador puede desempeñar una variedad de tareas que sus compañeros de trabajo y clientes internos aprecian mucho. En esto, la actitud es y el conocimiento por sí solos no son suficientes; su forma de hacer bien las cosas implica el desarrollo de actividades que si son conocidas por la empresa pueden facilitar una mejor capacitación para todos los demás.

➤ *Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan la aplicación de conocimientos, conducta y habilidades, así como el uso de herramientas y equipos.* El DACUM da importancia a la detección de los factores que explican un desempeño exitoso por lo cual se orienta a establecer no solo las tareas, sino a obtener la lista de tales factores. Especifica también las herramientas con las que interactúa el trabajador, para facilitar el entrenamiento práctico.

El método DACUM se basa en el trabajo conjunto de supervisores y trabajadores quienes mediante la técnica de la lluvia de ideas describen sus ocupaciones.

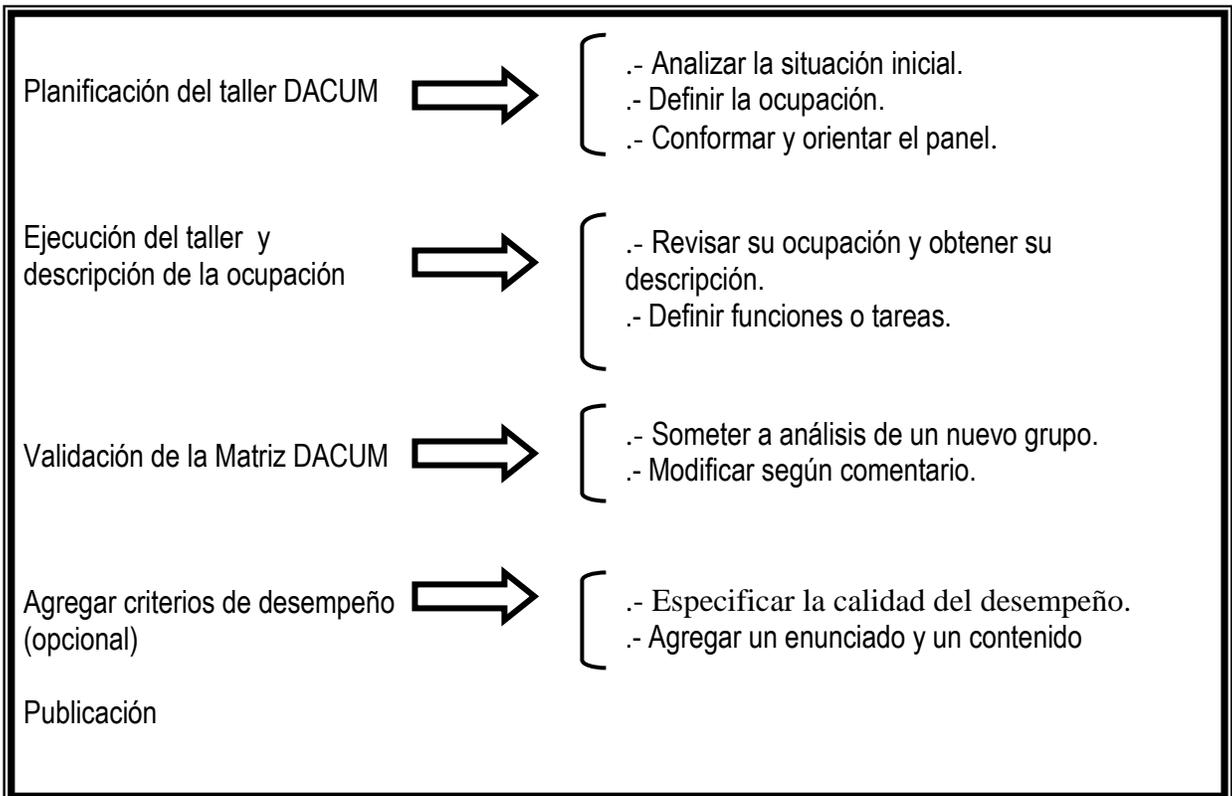
El proceso DACUM descansa en dos factores clave para su éxito:

- La selección correcta de quienes integrarán el panel de trabajadores
- La disponibilidad de un buen facilitador de la metodología.

El proceso de elaboración de una descripción ocupacional mediante la técnica del DACUM tiene varios pasos fundamentales:

1. Planificación del taller DACUM
2. Ejecución del taller
3. Elaboración de la descripción ocupacional
4. Validación
5. Agregación de criterios de desempeño (opcional)
6. Revisión final
7. Publicación.

Proceso para el DACUM



Adaptado de Mertens (1997), Norton (1995), Jones (2000)

Las principales ventajas del DACUM, argumentadas por (Bailey y Merritt, 1995) son:

- Su corto tiempo de realización, en especial comparado con otros métodos de análisis ocupacional.

- Utiliza un lenguaje sencillo y evita academicismos
- Puede ser implementado por los empleados, empleadores y educadores sin necesidad de un especialista académico
 - El facilitador solamente fortalece el papel jugado por los miembros del panel; en el grupo se genera una fuerte interacción.
 - Es un método flexible en cuanto a la profundidad con que puede ser desarrollado
 - Facilita una descripción ocupacional fácil de entender tanto por los educadores como por los empleadores y empleados.
 - En Estados Unidos y Canadá tiene una fuerte acogida entre los responsables de elaborar estándares de habilidades
 - Los productos nacen de los trabajadores y ello disminuye la resistencia a la adopción de estándares y aclara mejor las descripciones ocupacionales.(Mertens, 1997).

También se argumentan algunas desventajas para el DACUM, siendo la más fuerte la posibilidad de subdividir las actividades de trabajo en sus partes, con una estrecha visión de los roles que juegan los trabajadores. En efecto, las descripciones suelen quedarse en tareas (Bailey y Merritt, 1995), lo cual contrasta con la tendencia cada vez mayor de dar autonomía a los trabajadores debido a que su desempeño tiene un alto componente de situaciones y circunstancias en las que debe aplicar sus conocimientos y habilidades para resolver situaciones inesperadas o problemas imprevistos.

Otras desventajas que se atribuyen al DACUM son:

- Los materiales didácticos elaborados pueden estar orientados de modo excesivo a tareas y descuidar el contexto en el que se da el desempeño y su complejidad.
- Al reducir el papel del trabajador a una serie de funciones y tareas, genera un fuerte parecido con la concepción Taylorista de diseño del trabajo. De esta forma puede ocurrir que su interés se centre más en la descripción de las tareas y descuide el contexto organizacional y el objetivo final de la ocupación en análisis.
- Mientras el DACUM se suele aplicar a nivel de ocupación y aun de puesto de trabajo, el análisis funcional puede efectuarse desde el nivel de sector y empresa con una visión más sistémica del trabajo y su contexto.

Este último punto es también compartido por Mertens (1997) cuando afirma que se descuida el análisis de aspectos como las actitudes, el liderazgo, la comunicación y las interacciones sociales que acontecen en el ambiente laboral. Agrega el riesgo de efectuar una inadecuada selección del panel que desemboque en trabajadores no representativos y, por tanto, en un ejercicio inútil.

1.1.1.2.- *El método AMOD*

El AMOD es un modelo que utiliza como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de vista del diseño del currículo

formativo. La principal innovación del AMOD es su mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación. Además, aporta mayores bases para la evaluación. El proceso inicial para realizar el AMOD es igual al DACUM, pero en adelante se realiza un ordenamiento según la complejidad de las tareas por cada función. Se trata de organizar las tareas que componen cada función empezando por las más simples y avanzando hacia las más complejas. Ello debe hacerse para cada una de las funciones.

Al finalizar esta organización se tendrán todas las funciones con sus respectivas tareas ordenadas por el criterio de complejidad. Así, se construye una visión de la ocupación y de los diferentes grados de complejidad de las funciones y tareas que la componen.

1.1.1.3.- *El método SCID (Systematic Curriculum and Instructional Development)*

El SCID (Desarrollo Sistemático e Instruccional de un Currículum) es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, presentada como de alta calidad, en un tiempo corto y a bajo costo. En realidad, lleva acabo un análisis bastante detallado de las tareas que son identificadas a partir del DACUM. El DACUM y el SCID guardan una estrecha relación, porque el DACUM hace parte de la metodología de desarrollo curricular del SCID. Esencialmente para aplicar el SCID se debe iniciar elaborando la matriz DACUM y de ahí en adelante se sigue con los pasos que se referirán a continuación:

Pasos del Proceso del SCID



Fuente: Adaptado de Center on Education and Training for Employment., Ohio State University, 1999.

1.1.2.- El Análisis Funcional

El análisis funcional se utiliza como herramienta para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de una función ocupacional. Tal función puede estar relacionada con una ocupación, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito

principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

El Análisis de las Funciones o Análisis Funcional, consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:



El resultado del análisis se expresa mediante un *mapa funcional* o árbol de funciones.

Principios del análisis funcional

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER, de México, ha aplicado extensamente el Análisis Funcional para identificar competencias con fines posteriores de formación, evaluación y certificación. Los principios que el CONOCER resalta en el Análisis Funcional, textualmente son:

- El análisis funcional se aplica de lo general (el Propósito Principal reconocido) a lo particular.
- El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico.
- El desglose en el análisis funcional se realiza con base en la relación causa - consecuencia.

Los pasos para realizar el AF son:

- Conformar el grupo de expertos
- Fijar el propósito: establecer el propósito y alcance del análisis a efectuar
- Desarrollar el mapa funcional
- Identificar las unidades de competencia y redactar los elementos de competencia
- Redactar los criterios de desempeño

- Redactar el campo de aplicación
- Redactar las evidencias de desempeño
- Redactar las evidencias de conocimiento
- Asegurar la calidad del estándar.

El *grupo de expertos* no debe ser numeroso; se suele sugerir que no exceda de diez personas que efectúen realmente el trabajo analizado. El grupo se reúne en un salón apropiado para la interacción y desarrolla el análisis guiados por un conocedor de la metodología.

Una vez organizado y preparado el grupo de expertos, el primer paso del Análisis Funcional consiste en *definir el propósito clave* en el nivel en el que se está trabajando. El Análisis Funcional comienza con la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito principal de la ocupación, organización laboral o función productiva de servicios que interesa analizar?.

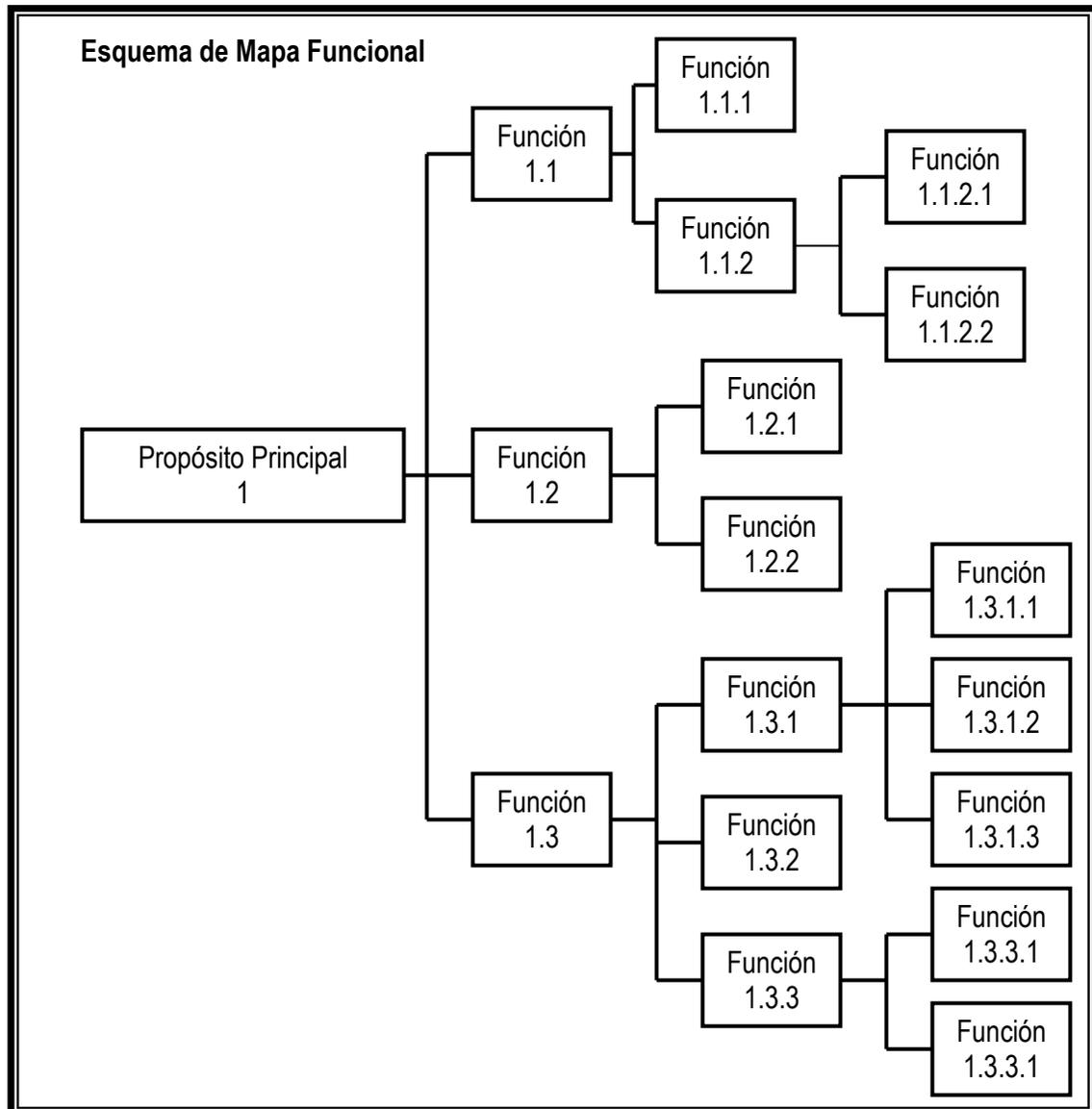
El propósito clave es el enunciado que define aquello que la ocupación o sector bajo análisis permite alcanzar o lograr. Se redacta siguiendo la regla de iniciar con un verbo, luego el objeto sobre el que aplica la acción del verbo y finalmente, una condición.

Después de definir el propósito clave, se avanza resolviendo la siguiente pregunta: «¿Qué hay que hacer para que esto se logre?» De este modo se empieza un proceso de desagregación sucesiva en el cual cada respuesta indica una función que contribuye indudablemente al logro del propósito clave.

Es importante no pensar las funciones en términos de un determinado puesto de trabajo; más bien, funciones dentro de un contexto laboral más amplio, que puedan ser transferibles de un puesto a otro.

Normalmente se efectúa la pregunta hasta llegar a tres o, a lo sumo, cuatro niveles de desagregación de lo que se va configurando como el «mapa funcional». El punto en el cual se detiene, es aquel en el cual la respuesta a la pregunta: «¿qué hay que hacer para que esto se logre?», se encuentra en una función que ya puede ser realizada por una persona. Es justo ahí donde se ha encontrado una función atribuible a una ocupación. Como la función define un logro laboral, se habrá identificado una competencia.

El análisis funcional concluye cuando se identifican aquellas funciones que corresponden a logros que son alcanzables por una persona. Las realizaciones profesionales (logradas por los trabajadores) corresponden al último nivel de desagregación y se considera que son la especificación última y precisa de la competencia laboral. El árbol o mapa funcional que se obtiene en la representación gráfica tiene la siguiente apariencia:



Fuente: CONOCER, *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*, publicado por el Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP), Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid, 1998.

Cabe notar que su ramificación no necesariamente debe ser simétrica; en algunas funciones puede desagregarse más que en otras, dependiendo de la función misma.

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho las ramas del árbol son "causas" ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas "consecuencias". Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "¿Cómo?" una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "¿Para qué?" de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas.

Una vez elaborado y revisado el mapa funcional, se habrá identificado *las unidades de competencia y las realizaciones profesionales*. Las unidades de competencia están constituidas por varios logros laborales que deben ser llevados a cabo para que la función laboral a que se refiere pueda considerarse ejecutada. Se las llama *unidades*, porque representan un único aspecto (de varios) dentro del desempeño laboral que puede ser descrito y desagregado en las realizaciones. Por su parte, los logros laborales, llamados «elementos de competencia» en algunos países, pueden ser llamados en adelante «realizaciones profesionales».

En el mapa funcional se hace gráfica la interrelación entre el propósito principal, las unidades de competencia y las realizaciones profesionales; hasta ahí no se ha hecho una completa identificación de la competencia laboral. Para que la descripción sea completa, se deben agregar informaciones sobre: ¿cómo saber si la realización profesional fue bien efectuada? (criterios de desempeño) o, ¿qué conocimientos se aplicaron para lograr el desempeño?, ¿en qué ámbito físico se realizó el desempeño? ¿cómo evaluar si fue un desempeño competente? Estas informaciones se recogen en un formato para cada una de las realizaciones profesionales. Cuando este formato se comparte en su contenido por empleadores y trabajadores y si se utiliza como referente para los programas de formación, evaluación y certificación, se convierte en un estándar o norma de competencia.

Conviene considerar algunas reglas claves en la elaboración de un mapa funcional. En el cuadro siguiente elaborado por el SENA (1999).

Reglas para elaborar el Mapa Funcional

<i>Analizar de lo general a lo particular</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partir de un propósito clave ➤ Mantener la relación consecuencia- causa entre las funciones. ➤ Desglosar hasta las contribuciones individuales. ➤ Cada desagregación debe tener, por lo menos, dos desglose. ➤ El mapa funcional NO es necesariamente simétrico.
Enunciar funciones discretas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La función tiene un comienzo y un fin, su alcance es preciso. ➤ Cada función debe aparecer sólo una vez en el mapa funcional ➤ Redactar funciones en términos de resultados de desempeño y no en términos de programas de capacitación. ➤ Describir lo que hace el trabajador no los equipos y maquinarias. ➤ No referir la función a contextos laborales específicos. ➤ Evitar referirse a operaciones o procesos. ➤ Evitar identificar el mapa funcional con la estructura ocupacional. ➤ Evitar referirse a indicadores de la productividad.
<i>Utilizar una estructura gramatical uniforme</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las funciones se enuncian con Verbo + Objeto + Condición. ➤ El verbo debe ser “activo”, enfocado a la evaluación del desempeño que se evaluará. ➤ El Objeto es aquello sobre el cual ocurre el desempeño que se evaluará ➤ La Condición deben ser evaluable y debe evitar el uso de calificativos y condiciones irreales
<p><i>Evitar el análisis excesivo de una palabra o frase</i> <i>No entrar en discusiones pedagógicas y políticas</i></p>	

1.1.3.- El Análisis Constructivista (Método ETED)

El análisis constructivista, basado en la actividad trabajo, tiene su origen y mayor desarrollo en Francia. Su institución impulsora es el CEREQ (Centro de Estudio e Investigaciones sobre las Calificaciones) de alcance nacional cuya sede fue trasladada en 1998 desde París a Marsella.

Al decir de Rojas, «el análisis reflexivo del trabajo favorece una noción cognitivista y constructivista de competencia laboral». El mismo autor comenta que mientras el análisis funcional identifica la competencia como atributos de funciones dirigidas a un resultado, el análisis utiliza un constructo denominado ETED (El empleo tipo en su dinámica) «que concibe las competencias como capacidades movilizadas en el proceso de producción, guiadas por el ejercicio de un rol profesional y de otro de interfase entre trabajadores». El concepto de empleo tipo estudiado en su dinámica refiere a un cúmulo de situaciones individuales lo suficientemente próximas unas de otras como para constituir un núcleo duro de competencias, un piso común que es una entidad coherente.

En el ETED, el trabajo competente se caracteriza por:

- La capacidad de enfrentar imprevistos
- La dimensión relacional
- La capacidad de cooperar
- La creatividad.

El ETED exige la observancia de dos principios:

- Variabilidad. Hay que mostrar el trabajo en su variabilidad
- Tecnicidad. Hay que otorgar un justo lugar al accionamiento de la máquina, la puesta en marcha del método de trabajo, la aplicación de los reglamentos y también a la intervención sobre el material.

Para aplicar el método de análisis ETED se usan instrumentos tales como guías de entrevistas y cuadros de identificación de actores.

Los pasos para aplicar el ETED son:

- Identificación de actores
- Entrevistas
- Estructuración de la información
- Escritura y formalización de cada noción
- Retorno y validación a los grupos técnicos formados por los titulares de los empleos.

2.- Normalización de Competencias

El objetivo de las metodologías descritas hasta ahora es el de lograr la mejor descripción posible de los desempeños laborales que las personas deben ser capaces de obtener. Pero estos desempeños deben ser especificados claramente para que sirvan como referentes a la formación, evaluación y certificación. Estas especificaciones se suelen consignar en formatos que incluyen informaciones sobre: los criterios para juzgar la calidad del desempeño, las

evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el campo o ámbito de aplicación. Este conjunto es el que conforma un estándar de competencia laboral.

La norma son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Para el CONOCER (1998), una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

Una norma expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados. También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir: a.-) La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad. b.-) La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva. c.-) La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

Se lee en Cinterfor: «La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador... Es una clara referencia para juzgar la competencia o no de la competencia laboral. En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.» (Cinterfor/OIT, 1999). En el caso del sistema normalizado de certificación de México, una norma indica lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que debe demostrar la competencia y las evidencias que demostrarán las competencias (Conocer, 1998).

Formato Utilizado Para la Elaboración de una Norma de Competencia

Unidad de Competencia: La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Esta conformada por el conjunto de realizaciones profesionales (obtenidas del mapa funcional).		
Realización Profesional: La descripción de un resultado laboral que un trabajador es capaz de lograr (obtenida en el mapa funcional).		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia.	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	Situación contra la cual se demuestra el resultado del trabajo	Resultados tangibles derivados del desempeño
Campo de Aplicación:	Evidencias de Conocimiento y Comprensión:	
Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en el marco del cual, se desarrolla la competencia	Específica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.	
Guía para la Evaluación:		
Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de las competencias.		

CONOCER. *Sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral.* México. 1997.

Utilidad de las normas de competencia

La especificación de las unidades de competencia en sus realizaciones profesionales y la desagregación de estas en los criterios de desempeño, evidencias de desempeño, campo de aplicación y evidencias de conocimiento conforma el estándar o norma de competencia. Pero realmente se convierte en norma cuando es aceptada formalmente por los diferentes actores. Es una norma o estándar porque se convierte en una «moneda de curso común» entre los empleadores, los trabajadores y las instituciones educativas. Ello le da su valor de transferibilidad ya que una norma reconocida en un sector determinado puede ser fácilmente identificada por cualquiera: por el empresario para reclutar el personal, por el trabajador para escoger sus acciones de capacitación que le permitan alcanzar el desempeño estandarizado y

las instituciones formativas que tendrán mucho más clara las necesidades de formación a las que atender, contenidas en la norma. La norma de competencia es la base del proceso de evaluación o diagnóstico de competencias ya que permite contrastar el desempeño observado y las evidencias recogidas contra las realizaciones profesionales, criterios de desempeño y evidencias necesarias para acreditar la competencia. La norma de competencia es la base del proceso de diseño de los programas de formación porque permite establecer cuáles son los objetivos hacia los que debe dirigirse el aprendizaje, cuáles los contenidos de conocimientos a impartir, cuáles las prácticas necesarias y cuáles los conocimientos que se precisan. La norma de competencia también puede ser utilizada como eje en los procesos de selección y capacitación del personal. En el primer caso, es el patrón para contrastar las competencias exhibidas por un candidato frente a las que requiere determinada ocupación. En el segundo caso, la norma de competencia puede evidenciar las necesidades de capacitación del trabajador y permitir un mejor diseño de los programas de desarrollo de carrera en las organizaciones.

Ventajas de la normalización de competencias

Para los trabajadores: Da una clara visión de sus capacidades y su conocimiento acumulado. Les permite analizar su competencia frente a los requerimientos ocupacionales, orientar sus acciones de actualización laboral, tener la posibilidad de que sus competencias sean reconocidas.

Para las entidades de formación: Mejora la calidad, pertinencia y flexibilidad de su oferta. Mejora sus procedimientos hacia la orientación ocupacional. Le permite diseñar mecanismos de reconocimiento y certificación de aprendizajes previos.

Para las empresas: Mejora la gestión del personal. Facilita la selección. Permite planificar mejor las acciones de desarrollo de las personas. Aumenta la efectividad de la capacitación. Mejora la competitividad. Referencia el conocimiento de las personas en relación con las necesidades de los empleos.

Para la formulación de políticas públicas de formación: Genera un marco coherente para el diseño de políticas activas de empleo y formación. Fortalece las relaciones empleo/formación. Apoya la conformación de sistemas de educación y formación permanentes. Facilita la conformación de sistemas de formación y certificación de competencias laborales. Mejora la efectividad de los recursos aplicados a la formación de trabajadores desocupados. María Irigón y Fernando Vargas, CINTERFOR/OIT, 2002

Elaboración del contenido de la norma de competencia

Una vez especificadas las Unidades de competencia y las Realizaciones Profesionales, estas últimas se desagregan en: los criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y campo de aplicación.

➤ **Redacción de los criterios de desempeño.** Son las especificaciones de la calidad que debe tener el desempeño descrito en la realización profesional. Para la redacción de los criterios de desempeño se sigue una regla distinta a la empleada hasta ahora. En este caso se redacta iniciando con un enunciado y finalizando con un criterio evaluativo. Al nivel de las realizaciones profesionales se establecen los *criterios de desempeño* que corresponden a la calidad que debe tener el resultado. La lectura de algunos ejemplos puede servir para formarse una idea de cómo estos criterios se refieren a los requisitos que debe cumplir el desempeño para poder evaluar que el elemento de competencia ha sido logrado.

Además de definir claramente los «criterios de desempeño», es necesario complementar la descripción del estándar de competencia definiendo para cada «realización profesional» los siguientes conceptos característicos del desempeño e inherentes a la respectiva realización:

➤ **El campo de aplicación de la realización**, que describe el ambiente, el equipamiento, las relaciones personales y todos los otros aspectos relacionados en los cuales se desarrolla el desempeño. «Tiene como propósito establecer las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo y son, en consecuencia, en las que se pondrá a prueba el dominio de la competencia de la persona». (CONOCER, 1998).

➤ **Las evidencias de desempeño** de la realización que constituyen la prueba o demostración de la competencia; por tanto, permiten inferir si el desempeño al que se refiere la realización profesional ha sido logrado o no. Estas evidencias pueden ser directas o de productos. Las primeras hacen alusión a la verificación del desarrollo mismo del trabajo mediante la observación durante su ejecución. Las evidencias por producto son pruebas concretas resultantes del desempeño, justamente los productos obtenidos del mismo.

➤ **Las evidencias de conocimiento**, que corresponden a los conocimientos y comprensión que se deben demostrar para así establecer que el trabajador posee las bases necesarias al desempeño exitoso. Las evidencias de conocimiento y de desempeño se complementan entre sí para permitir la formación de un juicio acertado sobre la competencia de la persona.

➤ **La guía para la evaluación** se puede incluir en la norma de competencia en la forma de breves indicaciones que faciliten después a la evaluadora o evaluador, la labor de recolección de las evidencias. Estas consisten fundamentalmente en la recolección de evidencias sobre el desempeño descrito en la norma.

La calidad de la norma es un aspecto fundamental para garantizar la representatividad, confiabilidad y validez de la misma como base para la evaluación, formación y certificación. Normalmente la calidad de la norma se asegura mediante un proceso de validación a cargo de empleadores y trabajadores. Es común seleccionar un grupo diferente a aquel que

participó originalmente en su elaboración y pedirle, con base en una breve «lista de chequeo» que analice el contenido y verifique la claridad, pertinencia y aplicabilidad de la norma.

Visión gráfica para guiar el desarrollo de Normas de Competencia

<p>Defina el propósito clave de la ocupación</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura Verbo/Objeto/Condición. ➤ Sea concreto no adorne la definición. ➤ Discuta con el grupo diferente alternativas ➤ No se estanque, avance y si es el caso, reexamine luego.
<p>Establezca las funciones principales (Unidades de Competencias)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con la estructura Verbo/Objeto/Condición. ➤ A partir del propósito clave pregunte: ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?. ➤ Las respuestas van considerando unidades de competencias, si se le puede anteponer la frase “el trabajadores capaz de...”
<p>Establezca las realizaciones profesionales</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con la estructura Verbo/Objeto/Condición. ➤ A partir de la función anterior pregunte: ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?. ➤ La respuesta ya son logros laborales a nivel de un trabajador. Entonces se ha definido las realizaciones.
<p>Especifique la norma. Para cada realización profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> .- Criterio de desempeño. .- Campo de aplicación. .- Evidencias de desempeño. .- Evidencias de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Defina los criterios de desempeño como la calidad del desempeño esperado para cada realización. Se redacta en la estructura: resultado + contenido evaluativo. ➤ El campo de aplicación especifica el área física, los materiales y equipos, las relaciones interpersonales, etc., que definen el ambiente en el cual se da el desempeño. ➤ Las evidencias son productos de demostraciones observadas. ➤ También evidencias de conocimientos teórico y práctico.
<p>Verifique que la norma de competencia este completa con todos sus componentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revise una vez más. ➤ Valide la norma con otras personas quienes no hayan participado en su elaboración. ➤ Corrija según la observación ➤ Publique y difunda entre capacitadores, trabajadores y empleadores.

Catálogos de competencias

Se refiere a las listas de competencias elaboradas a fin de dar una descripción de competencias requeridas para un desempeño en un área ocupacional específica. Normalmente, en un catálogo de competencias se incluye un gran grupo de competencias básicas, genéricas y específicas; todas con su descripción de contenido.

El catálogo de competencias es un enunciado de diferentes competencias básicas, genéricas y específicas que se estima se requieren para asegurar un desempeño superior en el nivel de una empresa o en una ocupación determinada.

Diferentes enfoques en la tipología de competencias laborales

Así como existen variadas definiciones de competencia laboral, se han construido diferentes y variadas tipologías de las competencias, desde clasificaciones generales realizadas en un sistema nacional, como es el caso del sistema inglés y del sistema mexicano de certificación de competencias, hasta clasificaciones hechas a la medida de las necesidades de una determinada organización, como es el caso, por ejemplo, de empresas que realizan sus propias divisiones en dos o más grupos de competencias. Los criterios que se utilizan para tipificar corresponden a menudo al grado de generalidad de la competencia o a la naturaleza de la competencia respecto a distintos campos o dominios.

Los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse de conformidad con los objetivos que plantea la intervención o contravención organizacional. *Olga Benavides, Competencia y Competitividad, 2002*. Ellas son:

➤ **Competencias Básicas** (vinculadas a *habilidades básicas*: niveles generales de lectoescritura, aritmética, hablar escuchar etcétera. *Desarrollo del pensamiento*: pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, capacidad de aprender, etcétera y *Cualidades Personales*: autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad)

➤ **Competencias Genéricas o transversales** (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo). Se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional

➤ **Competencias Específicas o Laborales** (las competencias propias de un cargo o trabajo determinado). Son el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano: conocimientos, habilidades y destrezas, rasgos y temperamento, motivos y necesidades, autoconcepto.

Bunk (1994) da cuenta de cuatro categorías:

- Competencia especializada
- Competencia metodológica
- Competencia social
- Competencia participativa o de participación.

En la gestión por competencias a nivel de empresas, sobre todo en los EEUU, es usual distinguir entre dos tipos de competencias:

- Competencias centrales o de núcleo (*core competencies*)
- Competencias auxiliares.

El sistema francés reconoce dos tipos de competencias:

- Competencias profesionales
- Competencias sociales, relacionadas con el saber ser, que es, en último término, aprender a ser. Las competencias sociales se relacionan con el *saber ser (savoir être)* sobre el cual tanto insisten la educación y el trabajo. Zarifian expresa que «por competencia social se entiende, en general, las capacidades desarrolladas en los tres campos siguientes: la autonomía, la toma de responsabilidad, la comunicación social». (Zarifian, 1998a).

Philippe Zarifian ha sugerido una competencia «que ha tomado cada vez mayor importancia», la *competencia de servicio*. Zarifian la explica diciendo que «la competencia de servicio es sobre todo una apertura y una transformación interna de los oficios y actividades ya existentes. No se trata de pedirle a un técnico en telecomunicaciones que sea otra cosa que un técnico. O a un agente comercial ser otra cosa que un agente comercial, *sino de serlo de otra manera*. ¿Qué significa 'serlo de otra manera'? No es posible dar una respuesta global a esta pregunta: es preciso examinarla para cada categoría de actividad. Sin embargo, es posible dar una indicación general». El autor prosigue: «Desarrollar una competencia de servicio es preguntarse y saber, en nuestros actos profesionales, qué impacto tendrán, directa o indirectamente, sobre la manera en que el producto (el bien o el servicio) que se realiza beneficiará, *útilmente*, a sus destinatarios.

Afirma Zarifian: «por producción de servicio entendemos el proceso que conduce a transformar las condiciones de existencia de un individuo o de un grupo de individuos. El servicio debe actuar entonces sobre las condiciones de uso o las condiciones de vida del destinatario (un cliente, un usuario), de modo de responder, del mejor modo posible, a sus necesidades y expectativas». Particularmente interesante resulta lo que Zarifian plantea en el sentido que «desarrollar una competencia de servicio es también mostrar, en sus relaciones con los demás, *civilidad*, es decir, cuidados, respeto y generosidad hacia el otro» y que este intercambio debe tener reciprocidad. Discute el viejo principio de «que el cliente tiene siempre la razón» fundamentando que el servicio no es unilateral, porque siempre tiene una parte de

negociación, de reciprocidad y de acuerdo. «El culto del cliente es absurdo: el cliente es un ser social con el que es perfectamente legítimo discutir y negociar. Cuando una telefonista *resiste* a reclamos injustificados de un cliente y lo impulsa a modificar su punto de vista, tiene mucha razón. Puede responder en forma educada y firme a la vez. Se trata de una verdadera competencia profesional que se aprende y que entra en juego en el momento de reconocer la competencia profesional... la competencia de servicio está todavía muy mal identificada como tal (como competencia profesional) y es muy poco reconocida.»

Las diferentes experiencias obtenidas permiten reconocer en la actualidad tres grandes corrientes o tendencias del enfoque de competencias:

➤ **La corriente Conductista**, conformada en las décadas de los años sesenta y setenta en los Estados Unidos de Norteamérica y con fuerte influencia en este país y en Canadá. Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos. Las competencias se conceptúan en términos de “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores. Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas, y su limitación por la relación causal lineal y la generalización.

➤ **La corriente Funcionalista**, conformada en la década del ochenta, en Inglaterra y con amplia difusión en Canadá y México. Su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran, “con conocimiento de causa” el análisis ocupacional y la desagregación de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales

➤ **La corriente Constructivista**, conformada en Francia y con amplia difusión en Australia a partir de los años noventa. Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales no solo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización, parámetros de corte funcionalista, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal

Cada una de ellas posee bases conceptuales y características propias, a partir de los paradigmas en que se sustentan y las condiciones históricas concretas de cada uno de los países en que surgieron y conformaron. Las corrientes Conductista y Funcionalista, lograron un amplio desarrollo conceptual y metodológico que abarca diferentes facetas de la gestión de recursos humanos. La corriente constructiva se encuentra aún en desarrollo, centrado su atención en el diseño curricular de los programas de formación profesional.

3.- Evaluación y Certificación de Competencias

La evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido.

En la evaluación de competencia laboral se verifica la capacidad del trabajador para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia. La evaluación es, en este sentido, un proceso de recolección de evidencias que demuestren esta capacidad. Siguiendo una síntesis de Mertens(1996), «la evaluación es la parte complementaria a la norma» y consiste en determinadas evidencias que permiten «la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas». Se trata de una doble verificación, porque también es «una medición de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma».

La recolección de evidencias se realiza con la perspectiva de un proceso y no de un momento específico. Se hace en el sitio de trabajo y es llevada a cabo por quien realice el papel de evaluador, aquel quien tenga contacto directo con la persona evaluada y quien, por tanto, conozca el ambiente en el que se da el desempeño y las características propias de los logros laborales que allí se dan. El evaluador ha de estar capacitado en los conceptos, filosofía y características de la Evaluación por Competencia. Ello implica que los evaluadores dediquen el tiempo requerido al análisis del mapa funcional, las normas de competencia, los elementos de competencia y los respectivos criterios y evidencias de desempeño y conocimiento, y que el proceso sea formalmente considerado como parte de sus competencias. La función básica del evaluador en la Evaluación por Competencia es la de verificar las evidencias de los trabajadores y tomar la decisión, luego de compararlas con el estándar, sobre si son suficientes o aún no, para definir un desempeño competente. Mertens (1996)

La Evaluación por Competencia es individual, con lo cual implica un amplio conocimiento del evaluador, además de la suficiente flexibilidad para un proceso en el cual los diferentes individuos dan muestras variadas de desempeño. Es por ello que su contacto con el trabajador debe ser frecuente y regular, con lo cual se asegura una alta probabilidad de éxito en el análisis de la competencia.

La evidencia puede tomar diferentes formas y proceder de diferentes fuentes, aunque es poco probable que una sola evidencia sea suficiente para establecer la competencia, aun en el más pequeño de los elementos de un estándar.

Las evidencias se encuentran en el lugar de trabajo, en resultados registrados, en informes realizados; en general, deben ser hechos objetivos y verificados. En suma, son condiciones reales de trabajo verificadas en relación con el estándar de competencia.

Son variadas y diversas las fuentes y tipos de evidencia, ello ocasiona que durante el proceso de recolección sea necesario utilizar diferentes métodos para evaluar y obtenerlas. En el cuadro siguiente se resumen algunos de ellos.

Métodos de recolección de evidencias

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Preguntas orales	Se realiza en entrevista con el candidato, o durante la observación en el puesto de trabajo. Usualmente se hacen preguntas sobre las causas del trabajo, bases legales, procedimiento, principios, seguridad, formas de actuar ante eventos inesperados y formas en que aplica el conocimiento en el desempeño Puede usarse también una técnica de debate con preguntas del tipo: ¿qué pasaría si...? Dentro de la categoría oral puede pedirse al candidato que realice una presentación sobre las características de su trabajo o de un tema específico a evaluar.
Preguntas escritas	Mediante pruebas en las que se incluyen preguntas de diferentes tipos encaminadas a establecer los conocimientos de base sobre el trabajo, principios, temas de seguridad en el trabajo, impacto ambiental, o sobre procedimientos técnicos o de seguridad.
Observación del desempeño	Es la más aconsejable y económica fuente de recolección de evidencias; debe preferirse buscar las evidencias que ocurren normalmente como resultado del trabajo. No debe interferir con el normal desarrollo de las actividades. Debe cuidarse de ejercer presiones o crear estrés en el trabajador.
Simulacros Asignación de tareas	Cuando se deben recopilar evidencias de hechos inusuales o de tardía ocurrencia, o de evidencias que no se presentan con una alta periodicidad. Es el caso de las emergencias de seguridad para verificar la capacidad del trabajador para seguir los procedimientos de evacuación o de ayuda a compañeros de trabajo.
Productos del trabajo	Chequeando la calidad de los productos que en su trabajo y en relación con el estándar, son obtenidos a causa del desempeño del candidato. Incluye la elaboración de materiales, productos finales, productos que sirven de insumo a compañeros de trabajo dentro del proceso laboral.
Portafolio o carpeta de evidencias	Recopilación de materiales que demuestran el desempeño anterior y los logros alcanzados y productos obtenidos; debidamente autenticadas por evaluadores reconocidos. Incluyen no solo los productos sino también formas de registro fotográfico o en video o audio de los mismos, informes escritos que demuestren su actuación, testimonios verídicos sobre su actuación en eventos anteriores, por ejemplo, imprevistos.

Fuente: Adaptado de McDonald y otros (1995), Fletcher (1992).

El resultado de la evaluación es un juicio sobre si el trabajador *es competente o aún no competente* y puede ser también una apreciación de un determinado nivel de logro. Este logro puede ser satisfactorio o insatisfactorio para efectos de certificación, pero lo más importante es lo que refleja en cuanto a capacidad de mejoramiento y progreso de cada persona. Parece conveniente destacar que la evaluación de competencias no es una evaluación sumativa al estilo tradicional, sino que apunta a identificar en un momento dado el

valor del desempeño de un trabajador para juzgar si ha logrado o no el nivel requerido y facilitar posteriores acciones de desarrollo.

La evaluación basada en competencia laboral puede considerarse dentro del concepto de evaluación formativa. Se trata justamente de que el trabajador conozca de antemano lo que se espera de él en el desempeño cotidiano y tenga elementos para contrastar el desempeño esperado (expresado en la norma) frente al desempeño exhibido (expresado en las evidencias de desempeño, producto y conocimientos).

La evaluación basada en competencias utiliza el principio de evaluar con base en criterios de desempeño; se centra en demostrar las competencias en acción; puestas en juego en un desempeño laboral observable y plenamente definido.

Evaluación Tradicional Vs Evaluación por Competencias

EVALUACIÓN TRADICIONAL	EVALUACIÓN DE COMPETENCIA
Utiliza escalas numéricas	Se basa en el juicio «competente» o «aún no»
Compara el rendimiento del grupo	Es individualizada
Los evaluados no conocen las preguntas	Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación	Los evaluados participan en la fijación de objetivos
Se realiza en un momento del tiempo	Es un proceso planificado y coordinado
Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados	Se centra en evidencias del desempeño real eje en el trabajo
El evaluador juega un papel pasivo usualmente como vigilante de la prueba	El evaluador juega un papel activo, incluso como formador
Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo	No toma en cuenta programas de estudios
No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio.	Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por experiencia.

Fuente: Adaptado de Fletcher (1994), Mertens (1997), Gonzci (1996).

La evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencias. En sus más reconocidas versiones la tradicional evaluación del desempeño se basaba en factores de desempeño tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes, el manejo de las relaciones,

la dinámica y motivación que eran colocados en escalas y calificados por los superiores inmediatos con base en su observación del desempeño de la trabajadora o trabajador.

A diferencia de esta evaluación tradicional del desempeño, las nuevas formas se acercan a definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad. De ahí que normalmente la evaluación por competencias se hace con referencia a una norma en la cual se ha establecido el desempeño competente y los criterios para juzgar su calidad.

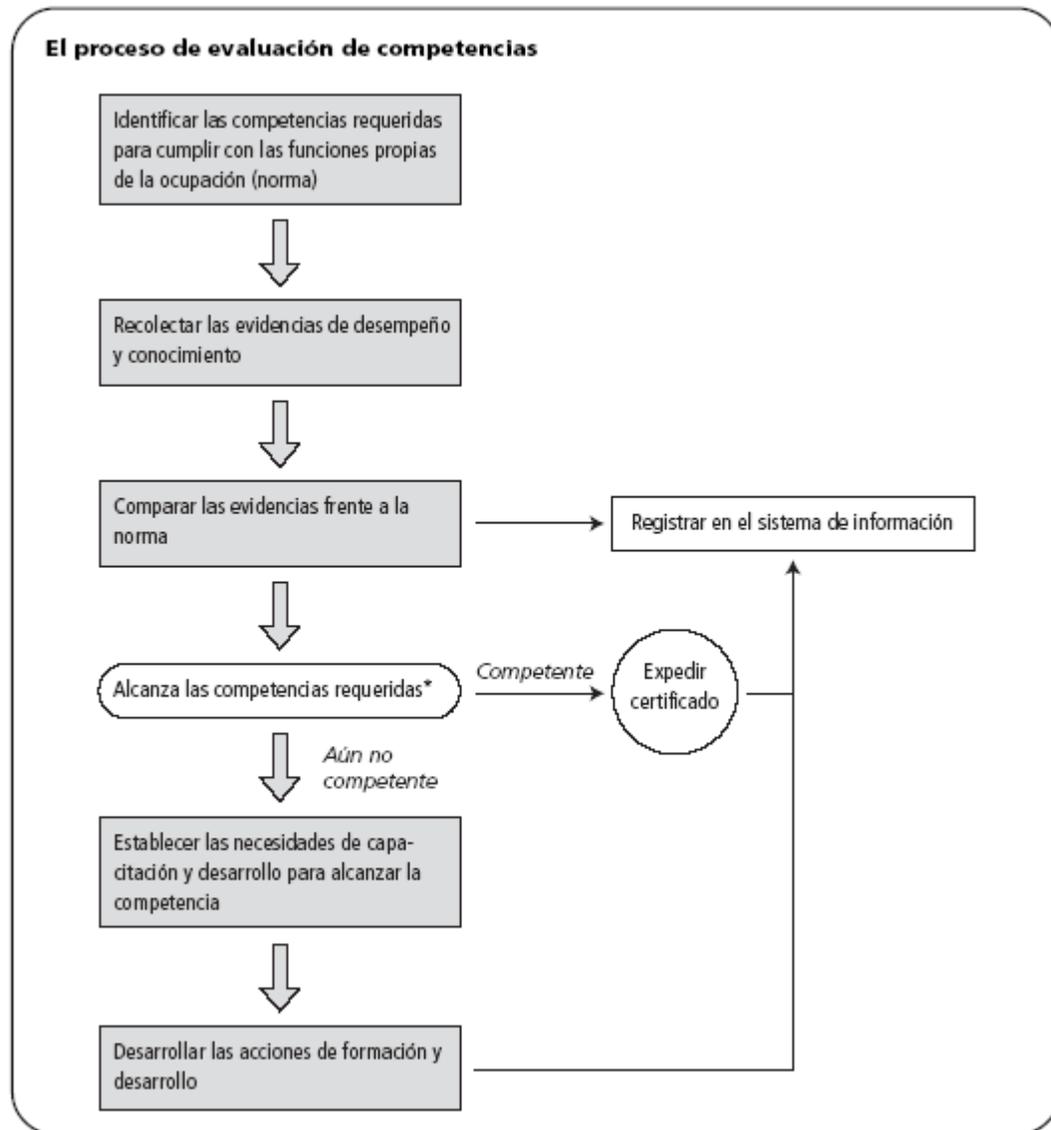
Características de la evaluación de competencias

Algunos factores caracterizan la evaluación de competencias, porque su enfoque es realmente diferente de los tradicionales sistemas de evaluación de corte fundamentalmente académico. El punto central de la evaluación de competencias es el desempeño laboral y, sin carácter taxativo, tiene los siguientes distintivos:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral
- Los estándares incluyen criterios que describen lo que se considera el trabajo bien hecho
 - Es individual, no se realiza comparando las personas entre sí.
 - Emite un juicio sobre la persona evaluada: competente o aún no competente
 - Se realiza en situaciones reales de trabajo preferentemente
 - No se ciñe a un tiempo específico para su realización; es más bien un proceso que un momento.
 - No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación
 - Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
 - Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades
 - Es la base para la certificación de la competencia laboral.

La evaluación por competencias tiene varios componentes básicos:

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente elaborado
- El proceso de recolección de evidencias
- La comparación de evidencias con el estándar
- La formulación de un criterio: competente o aún no competente; o dentro de una escala de dominio.
- El aseguramiento de la calidad del proceso.



CONOCER. *Sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral*. México. 1997.

Certificación de las Competencias

La certificación de la competencia es el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por una trabajadora o trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo.

Características del certificado de competencia laboral

El certificado de competencia laboral se convierte en un testigo de las capacidades laborales del trabajador; aun de las adquiridas como resultado de la experiencia, por fuera de procesos educativos formales, y como tal debe:

- Tener significado,
- Tener validez,
- Producirse en un sistema transparente, y
- Actualizarse con periodicidad.

Significación: El certificado tiene un alto significado para su aplicación laboral. No indica qué contenidos académicos o del conocimiento fueron evaluados; se refiere a competencias laborales incluidas en un estándar y conocidas por empleadores y trabajadores. Su significado explica el capital humano poseído por el trabajador, es decir, “el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que emplean para producir...” (CEDEFOP, 2000).

Validez: Debe ser expedido en un marco institucional reconocido y legítimo. El reconocimiento hace alusión a la existencia de organismos legítimamente constituidos y de visibilidad pública que estén encargados de garantizar la calidad y transparencia en la expedición de los certificados.

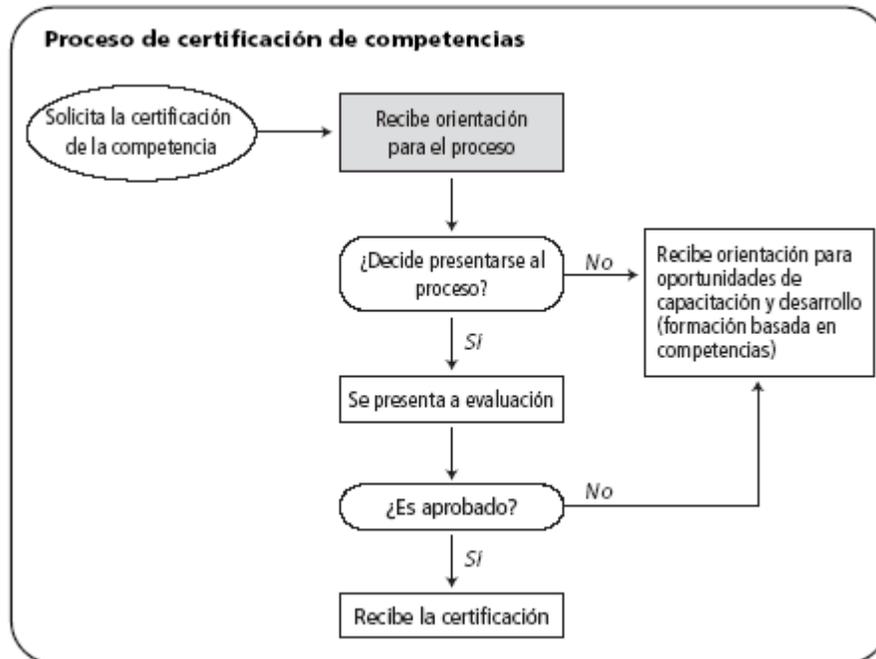
Transparencia: El modelo institucional y el proceso de certificación deben ser abiertos para todos los interesados y de fácil visibilidad. Debe gozar de credibilidad de empleadores y trabajadores. De lo contrario el valor atribuido al certificado será escaso o nulo.

Actualización: Los certificados deben reflejar las competencias realmente poseídas por sus portadores. Toda vez que estas competencias implican capacidades de hacer, de ser y de aprender continuamente, el certificado debe ser periódicamente actualizado (según lo establezca el estándar). Su vigencia es fija en el tiempo.

Se agrega además que el certificado es temporal, las competencias a que se refiere son susceptibles de obsolescencia debido a los cambios en la tecnología u organización del trabajo. Entonces el certificado debe ser renovado en períodos de tiempo usualmente fijados en la norma de competencia.

El papel de la certificación

- La certificación es una forma de garantizar la calidad y de expresar el nivel de competencia alcanzado
 - Para las personas la certificación puede representar la garantía para su inversión en capacitación, mejorar sus oportunidades de movilidad en su carrera laboral y representar un elemento con significado en su *status* personal
 - Para las empresas es una forma de valorar la competencia de la gente que podría reclutar o los resultados de su inversión en capacitación y
 - El acervo de conocimientos incorporado en las personas vinculadas.



Beneficios de la certificación de competencias

Beneficios para la organización empleadora:

- Mejor desempeño del empleado
- Los empleados están preparados para demandas presentes y futuras de los trabajos
- Mejor aprovechamiento de las posibilidades de formación
- Dispone de un indicador de calidad de la formación.

Beneficios para el candidato:

- Calificación reconocida nacionalmente
- Reconocimiento de las capacidades y experiencia presentes
- Calificaciones obtenidas al propio ritmo del candidato
- Facilita el progreso y desarrollo de carrera
- Mejora las opciones de movilidad laboral al incluir competencias transversales.

4.- Formación basada en *Competencias*

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma de competencia. Esto significa que la formación orientada a generar

competencias con referentes claros en normas de competencia existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas de competencia, sino también que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la Formación Basada en Competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso/reingreso laboral haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere. Algunas de las competencias clave en las cuales más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento tratado en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente, muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

La formación con base en competencias, obedece a un plan que contempla, describe y programa cómo incidir en las distintas fases del aprendizaje antes mencionadas, teniendo como referencia el currículo, así como los mecanismos de evaluación de los diferentes actos de formación. Contempla también la instrumentación de las guías didácticas y los mecanismos de auto evaluación de los capacitando.

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración. (Mertens,1997)

3. Marco Conceptual

Competencia Laboral

«la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo». (Organización Internacional del Trabajo – OIT–, Ducci, 1997)

«la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer». Conocer, 1997)

«la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado». (Cinterfor/OIT, 1995)

«la capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que componen un lugar de trabajo (*workplace*). Los cambios... nos obligan a focalizar más en las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto y desarrollar situaciones laborales». (Moore, 1994)

«la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes». (IHCD, 1998)

«una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño». (LeBoterf, 1998)

«un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica». «... no provienen de la aplicación de un currículum... sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas». «...la definición de las competencias, y más aún de los niveles de competencias para ocupaciones dadas se construyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores». (Gallart y Jacinto, 1997)

«la condición de consenso impone una noción de competencia que no puede ser técnica pues el acuerdo de los actores sociales, difícilmente se sostiene si es producto de una pura manipulación instrumental ». «...una competencia es una acción social». (Rojas, 1999).

Área Ocupacional

Conjunto de ocupaciones con características comunes. (Maria Irigoin / Fernando Vargas CINTERFOR/OIT-OPS,2002)

Calificación

Se considera que la calificación señala los conocimientos, capacidades, habilidades y modelos de comportamientos que una persona tiene para ejecutar una actividad o puesto de trabajo. Se trata de un reconocimiento del logro alcanzado por una persona en el proceso de socialización y/o de educación/formación y que corresponde a la *totalidad* de una actividad o puesto de trabajo. Esta calificación se expresa normalmente en los certificados y diplomas de la escuela y la universidad o los cursos de capacitación. (Maria Irigoin/Fernando Vargas CINTERFOR/OIT-OPS,2002)

Competencia

«se refiere solo a *algunos aspectos* de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a *ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada*». Interesante resulta, también, el comentario de Eduardo Rojas (1999) sobre una nueva discusión sobre el tema, puesto que «la noción de calificación en el contexto actual es análoga a la de competencia colectiva». (Maria Irigoin/Fernando Vargas CINTERFOR/OIT-OPS,2002)

Nivel de Competencia

Definen el grado en que se mezclan variables del contenido del empleo como la rutina, la predictibilidad de las actividades realizadas, la autonomía, responder por el trabajo de otros, y en los niveles más altos, la ejecución de funciones como la planificación, control y evaluación. El sistema de las Calificaciones Vocacionales Nacionales (NVQ's) de Inglaterra distingue cinco niveles:

Nivel 1: Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores, rutinarias o predecibles en su mayoría. (Ejemplo: Limpiador o limpiadora de un cuarto de hospital; camillero)

Nivel 2: Ocupaciones en las que se aplican conocimientos en una amplia e importante gama de actividades laborales, realizadas en diversos contextos. Algunas son complejas. (Ejemplo: Auxiliar de enfermería)

Nivel 3: Competencia en una gama variada de trabajo, desempeñada en diferentes contextos, usualmente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. (Ejemplo: Técnica o Técnico en radiodiagnóstico)

Nivel 4: Amplia gama de actividades complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene

responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos. (Ejemplo: Médica o Médico)

Nivel 5: Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos a menudo impredecibles. Gran autonomía personal. Responsabilidad

frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación. (Ejemplo: Directora o Director de Clínica).

Competencia de Servicio

«la competencia de servicio es sobre todo una apertura y una transformación interna de los oficios y actividades ya existentes». (Philippe Zarifian, 1999)

Producción de Servicio

«por producción de servicio se entiende el proceso que conduce a transformar las condiciones de existencia de un individuo o de un grupo de individuos. El servicio debe actuar entonces sobre las condiciones de uso o las condiciones de vida del destinatario (un cliente, un usuario), de modo de responder, del mejor modo posible, a sus necesidades y expectativas» (Philippe Zarifian, 1999)

Identificación de Competencias

La Identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. (Vargas, Fernando Cinterfor/OIT, 1999)

Normalización de Competencias

La normalización de competencia es la formalización de una competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho el referente es una norma de competencia laboral. (Vargas, Fernando Cinterfor/OIT, 1999)

Evaluación de Competencias

Evaluación de competencias es un proceso tendiente a establecer la presencia o no de determinada competencia en el desempeño laboral de una persona. (Vargas, Fernando Cinterfor/OIT, 1999)

Certificación de Competencias

La certificación de competencias es el reconocimiento formal de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. (Vargas, Fernando Cinterfor/OIT,1999)

Formación basada en competencias(FBC)

La formación basada en competencias (FBC) puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y trabajadores. (Vargas, Fernando Cinterfor/OIT,1999)

Análisis Ocupacional

«es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio». (Pujol, Jaime 1980).

“Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás”. (Vargas, Fernando Cinterfor/OIT,1999)

Método DACUM (*Developing a Curriculum*)

El método DACUM es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas. Fue desarrollada originalmente en Canadá con el fin de recolectar información sobre los requerimientos para el desempeño de trabajos específicos. (Pujol, Jaime 1980).

Método SCID (*Systematic Curriculum and Instructional Development*)

El SCID (Desarrollo Sistemático e Instruccional de un Currículum) es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, presentada como de alta calidad, en un tiempo corto y a bajo costo. En realidad, lleva a cabo un análisis bastante detallado de las tareas que son identificadas a partir del DACUM. (Pujol, Jaime 1980).

El SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional), es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo. (Vargas, Fernando Cinterfor/OIT,1999)

Criterio de Desempeño

Un criterio de desempeño es un enunciado que permite juzgar la calidad de la tarea bajo análisis. Dicho de otro modo, permite analizar si el trabajo que describe esa tarea, ha sido bien hecho. Normalmente el criterio de desempeño se construye con un enunciado relacionado con la tarea y un contenido evaluativo sobre ese enunciado. Es una forma diferente a la redacción de tareas donde se utilizaba la forma verbo, objeto, condición. (Mertens, Leonard. Cinterfor/OIT, 1996.)

Análisis Funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. (Vargas, Fernando Cinterfor/OIT,1999)

El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, al análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos. (Mertens, Leonard. Cinterfor/OIT, 1996.)

Mapa Funcional

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Función principal o propósito clave

La función principal, o propósito clave, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?".

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Unidad de Competencia

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "elementos de competencia", en el sistema del Reino Unido, o "realizaciones profesionales" en el sistema español. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Elemento de Competencia

Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo. El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Campo de aplicación

Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Evidencias de desempeño

Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Evidencias de conocimiento

Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica

que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Guía para la evaluación

Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de la competencia. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Método ETED(Análisis Constructivista)

Mientras el análisis funcional identifica la competencia como atributos de funciones dirigidas a un resultado, el análisis utiliza un constructo denominado ETED «que concibe las competencias como capacidades movilizadas en el proceso de producción, guiadas por el ejercicio de un rol profesional y de otro de interfase entre trabajadores». (Rojas, 1999)

Catálogo de Competencia

El catálogo de competencias es un enunciado de diferentes competencias generales y específicas que se estima se requieren para asegurar un desempeño superior en el nivel de una empresa o en una ocupación determinada. (Mertens, Leonard/Cinterfor/OIT,1996)

Matriz de Competencia Laboral

Al elaborar un cuadro de doble entrada en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales. El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia donde se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

Cinterfor/OIT

Organización Internacional del Trabajo y su Centro Interamericano de Investigación y Documentación Sobre la Formación Profesional.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), es el organismo regulador del Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL) y del Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).

Se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores (OC) y, por su conducto, a los Centros de Evaluación (CE) y Evaluadores Independientes acreditados.

CAPITULO III ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseño de la Investigación

La investigación se enfocará desde el punto de vista Empirista - Positivista y el nivel de conocimiento de la investigación es el estudio explicativo que se realizará en uno de los Centros de Asistencia Médica Privada de Lechería, estado Anzoátegui. El estudio abarcará las áreas Asistenciales, operativas y administrativas en todos sus niveles. No hay información de que en la zona, en el ámbito de centros asistenciales, se haya realizado un estudio como este. Por esta razón, se pretende diseñar un modelo de gestión de recursos humanos a uno de estos centros privados, con miras a sentar las bases para su implantación, a partir de la elaboración del catalogo de competencias requeridas para un desempeño superior en cada una de las áreas.

Con esta investigación se pretende llegar a un nivel de conocimiento que pueda fundamentarse en la formulación de hipótesis de segundo grado.

El método de la investigación será el Método Deductivo, porque permite que las verdades particulares contenidas en verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

2. Universo o población

El universo o población que se considerará en este estudio, lo constituye el personal asistencial, operativo y administrativo, que aparecen registrados en la nómina de Meditotal, CA, el cual cuenta con una población de ciento noventa y dos (192) trabajadores, que se señalan en la siguiente tabla.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN	Meditotal, CA.
ASISTENCIAL	89
OPERATIVA	62
ADMINISTRATIVA	41
TOTALES	192

2.1 Muestra Representativa de la Población.

Se toma como muestra representativa del 80% de la población. Los cuales reflejan una muestra no aleatoria, intencional y proporcional al número de trabajadores, de acuerdo al orden siguiente:

2.2 Muestras por área de investigación

ÁREA DE INVESTIGACIÓN	Meditotal, CA
ASISTENCIAL	71
OPERATIVA	50
ADMINISTRATIVA	33
TOTALES	154

AREA DE INVESTIGACIÓN	UNIDAD FUNCIONAL
ASISTENCIAL	GERENCIA DE OPERACIONES MEDICAS
OPERATIVA	GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS GERENCIA DE SERVICIOS GENERALES
ADMINISTRATIVA	JUNTA DIRECTIVA CONTRALORÍA INTERNA CONSULTORÍA JURÍDICA GERENCIA GENERAL GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN COORDINACIÓN DE CALIDAD GERENCIA ADMINISTRACIÓN

3. Descripción del Instrumento de Recolección de Información

Se aplicó un cuestionario con la técnica del Análisis Funcional. Este fue de carácter acumulativo, y se iba construyendo con los aportes de los grupos de expertos, siguiendo los lineamientos metodológicos descritos en la Guía de Expertos.

Este cuestionario de Análisis Funcional consto de una serie de preguntas que seguían una lógica deductiva y se avanzaba desagregando las funciones sucesivamente desde lo general (propósito principal) hasta lo particular, lo que constituyó el logro del propósito principal.

Esta desagregación del propósito principal se efectuó respondiendo a la pregunta ¿qué hay que hacer para que esto se logre? Hasta llegar a tres, o a lo sumo, cuatro niveles de desagregación de lo que configuró el mapa funcional.

Justo en el último nivel de desagregación la función define un logro laboral alcanzable por una persona, donde se identificó un elemento de competencia.

El grupo de experto a quien se le sometió al cuestionario se le instruyó y se le entregó la guía de expertos para que aplicaran la técnica hasta identificar las competencias laborales inherentes a la función productiva que se analiza.

Así el Análisis Funcional permitió presentar los resultados en mapas funcionales, que muestra la interrelación entre el propósito principal, las unidades de competencias y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Otro instrumento que se requirió para completar la identificación de competencias fue el Cuestionario de Normalización de Competencias. Por medio de este cuestionario se obtuvo información acerca de: criterios para juzgar la calidad del desempeño, las evidencias del desempeño, las evidencias de conocimiento y el campo o ámbito de aplicación, para conformar el estándar de competencia laboral.

3.1 Validación del Instrumento

La validez de los instrumentos que se utilizó para obtener información sobre las competencias laborales del personal que labora en Meditotal, CA., fue un aspecto fundamental para garantizar la representatividad y confiabilidad de los mismos, como base para el establecimiento de las competencias laborales. Es así como, para validar los instrumentos se le aplicó a un grupo y a otro grupo diferentes al que actuó como experto. A estos se les pidió con base a una lista de chequeo que analizaran el contenido y verificaran la claridad, pertinencia y aplicabilidad del mismo.

4. Formas Previstas para el Análisis e Interpretación de Resultados

El análisis funcional como metodología analítica permite el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, partiendo de un propósito principal, que responde a la interrogante ¿cuál es el propósito principal de la organización laboral o función productiva que se analiza? y se va desagregando resolviendo la siguiente pregunta ¿qué hay que hacer para que esto se logre? hasta obtener los elementos de competencias o realizaciones profesionales requeridas para su cumplimiento, bajo una relación de resultado- causa donde cada función debe delimitarse y separarse de su contexto laboral concreto. Cuando se llega al nivel de realizaciones profesionales se debe considerar que son especificaciones precisas de la competencia laboral, que corresponden al último nivel de desagregación, donde es posible enlazar la expresión “la persona es capaz de...” con el enunciado del elemento de competencia o realización profesional.

Es así como, el análisis funcional facilitará la elaboración de mapas funcionales para cada nivel de competencia de las áreas de servicios: asistenciales, administrativa, recursos humanos y operativa del centro de salud objeto de esta investigación. Esos mapas funcionales se obtendrá del aporte de los grupos de expertos (trabajadores, empleadores y conocedor de la metodología) que se constituirán por áreas de servicio.

Una vez efectuados estos procedimientos los resultados obtenidos se revisaron y se presentaron en graficas funcionales(mapas funcionales) para identificar con ello las unidades de competencias y las realizaciones profesionales, siendo interpretadas en correspondencia con la teoría que sustenta el estudio para contrastar la teoría con la realidad indagada.

Para que los resultados fuesen completos se efectuó la normalización de las competencias, con el apoyo de los grupos de expertos, partiendo de los resultados obtenidos en los mapas funcionales (elementos de competencias). De esta forma la normalización definió ¿cómo saber si la realización profesional fue bien efectuada? (criterio de desempeño), ¿qué conocimiento se aplicaron para lograr el desempeño?, ¿en qué ámbito físico se realizó el desempeño?, ¿cómo evaluar si fue un desempeño competente?. Presentando esta información en formatos por cada realización profesional o elemento de competencia los cuales podrán ser compartidos por empleados y trabajadores y se utilizaran como referentes para los programas de formación, evaluación y certificación, convirtiéndose en un estándar o norma de competencia.

Se tomaran los resultados obtenidos en la normalización de las competencias y se elaborará una matriz de competencia laboral que permita asociar los niveles ocupacionales de la empresa con las unidades de competencia. Para finalmente clasificar estas competencias, que se estimen como necesarias para asegurar un desempeño superior en la

empresa, en competencias básicas, genéricas o transversales y específicas con su descripción de contenido.

5. Cronograma De Trabajo

Se desarrolló el Trabajo de Maestría a partir del el siguiente cronograma de trabajo.

ACTIVIDADES	Meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Se informó a la junta Directiva de Meditotal, CA, sobre el alcance e inicio del proyecto.	→												
Se conformaron los grupos de expertos por área de servicios.	→												
Se reunieron los grupos de expertos y se les dió explicación sobre la metodología de competencia laboral. Se estableció un cronograma de reuniones	→												
Se reunió el grupo de experto de las áreas asistencial, administrativas y operativas Se hizo entrega del cuestionario de análisis funcional y de la Guía de análisis funcional para experto. Se comenzó con la lluvia de ideas que facilitó la elaboración de los mapas funcionales para cada función productiva. Se revisó los mapas funcionales.					→								
Se sometió los mapas funcionales a la validación de otro grupo de experto, a través de una lista de chequeo. Se hicieron las correcciones respectivas					→								
Se reunió el grupo de experto de las áreas asistencial, administrativa y operativa y se le hace entrega del cuestionario de normalización de competencias. Se realizó una lluvia de ideas, partiendo de las unidades y elementos de competencia para facilitar la definición de las normas de competencias							→						
Se sometió las normas a la validación de otro grupo de experto, a través de una lista de chequeo. Se hicieron las correcciones respectivas							→						
Se presentó los resultados en gráficas funcionales (mapas funcionales) y en formatos que facilitaron la definición de las normas de competencias de competencias.							→						
Se elaboró la matriz de competencia para asociar los niveles ocupacionales con las unidades de competencias. De este análisis se elaboró el catalogo de competencia, siguiendo la clasificación: competencias básicas, competencias genéricas o transversales y competencias específicas, con sus respectivas definiciones										→			
Se interpretaron los resultados. Se elaboraron conclusiones y recomendaciones.										→			
Se presenta y defendió el proyecto											→		

CAPITULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS

La aplicación del Cuestionario basado en el análisis funcional, a una muestra representativa del 80% de la población de las áreas Administrativas, Operativas y Asistenciales de Meditotal, CA ubicado en la ciudad de Lechería, estado Anzoátegui, se destinó a identificar las competencias laborales requeridas para un desempeño superior en la empresa, factor este considerado como relevante al definir el perfil profesional para desempeñar competentemente un trabajo en particular. El cuestionario basado en el análisis funcional permitió, por una parte, definir para cada área funcional de la organización el propósito principal, las funciones claves, funciones básicas o unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencia. La aplicación del cuestionario de análisis funcional para todas las áreas funcionales arrojó la definición de (336) trescientos treinta y seis elementos a nivel de todas las áreas funcionales, posteriormente con el consenso del grupo de expertos se logró hacer una depuración de los elementos de competencias detectados en cada área funcional. Se agruparon de forma general, apreciándose que existían elementos de competencias que se repetían en diferentes áreas funcionales. De esta depuración realizada por los expertos se redujo el número de competencias laborales a (298) . El número de elementos de competencias se obtienen mediante la suma del número de respuestas dada en cada unidad de competencia a la pregunta ¿qué hay que hacer para que esto se logre?, donde es posible enlazar la expresión “la persona será capaz de...” con el enunciado del elemento de competencia. Una vez obtenido estos resultados se elaboraron graficas funcionales o mapas funcionales como base para el desarrollo de los procesos productivos de la empresa. Por otra parte, para mostrar un estudio mas completo se aplicó el Cuestionario para Normalizar las competencias que facilita el establecimiento de un plan de evaluación y formación de competencias, para finalmente definir el catalogo de competencias laborales para Meditotal, CA. La aplicación del instrumento de recolección de información en todas las unidades funcionales de la empresa, se realizó al mismo tiempo y, al grupo de trabajadores se le dio instrucciones y se la oriento para contestar el cuestionario de forma sencilla y espontánea, sin ningún tipo de presión. Posteriormente, se designo entre estos trabajadores a un grupo de expertos que revisaron y avalaron la elaboración de la Matriz de Definición de Elementos de Competencia por área funcional y con ello sus mapas funcionales, así como, también el establecimiento de perfiles de competencia y la normalización que sentaron las bases para el diseño de un plan de evaluación y formación de competencias para finalmente dejar establecido el catalogo de competencia de la empresa. Debiendo destacar que para el momento de la aplicación del cuestionario, octubre de 2004, la empresa objeto del estudio estaba pasando por una etapa de reestructuración organizativa bastante fuerte con miras a buscar la certificación del sistema bajo la Norma ISO 9001:2000, lo que conllevó a la creación de un plan estratégico que se denominó Renacer, debido a que en años anteriores la empresa experimentó una merma considerable en la venta de los servicios y por ende en el rendimiento sobre la inversión.

Apreciándose un ambiente laboral marcado por la incertidumbre y los cambios que estaban en marcha.

En este sentido, se muestra a continuación los resultados de este trabajo investigativo, comenzando por el resumen de la Tabla de Distribución de Frecuencia de los Elementos Competencia identificados por área funcional, posterior a la depuración realizada por los expertos. Esta tabla se puede apreciar de forma completa en los anexos.

TABLA N° I

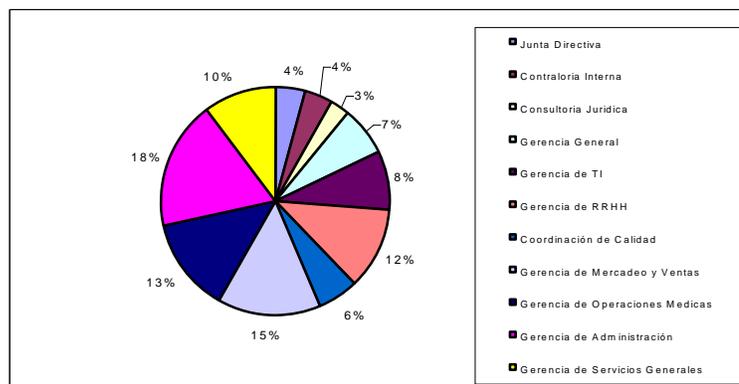
Tabla Resumen de Distribución de Frecuencia de los Elementos Competencia

COMPETENCIA IDENTIFICADOS	JUNTA DIRECTIVA	CONTRALORIA INTERNA	CONSULTORIA JURIDICA	GERENCIA GENERAL	GERENCIA DE TI	GERENCIA DE RRHH	COORDINACION DE CALIDAD	GERENCIA DE MERCADERO Y VENTA	GERENCIA DE OPERACIONES MEDICAS	GERENCIA DE ADMINISTRACION	GERENCIA DE SERVICIOS GENERALES	TOTAL GENERAL
298	16	15	11	28	32	46	22	58	52	71	40	391
%	4%	4%	3%	7%	8%	12%	6%	15%	13%	18%	10%	

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a las áreas funcionales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

FIGURA N° 1

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Unidad Funcional de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a las áreas funcionales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° I y la Figura N° 1 muestran la distribución numérica y porcentual de los (298) doscientos noventa y ocho elementos de competencias identificados en las diferentes áreas funcionales de Meditotal, CA. Debiendo destacar que el total de la distribución de frecuencia muestra una cantidad equivalente a (391) trescientos noventa y una frecuencia debido a que existen elementos de competencia que se encontraron presentes en varias unidades funcionales de la empresa, de cualquier manera del 100% de elementos de competencias identificados quedaron distribuidos como lo señala la Figura N° 1, siendo el de menor porcentaje 4% de Junta Directiva y 4% de la Contraloría Interna y el de mayor porcentaje 18% de la Gerencia Administración, 15% Gerencia de Mercadeo y Ventas, 13% Gerencia de Operaciones Médicas. Estos resultados guardan relación con el mapa de procesos señalado en los antecedentes de la empresa donde se indicaba que la empresa tenía (03) tres grandes procesos: un Proceso de Dirección estratégica soportado por la Junta Directiva, Gerencia general, Contraloría Interna y la Asesoría Jurídica, un Proceso Medular que básicamente se centraba en la Gerencia de Operaciones Medica y en la Gerencia de Venta, un Proceso de Apoyo centrado en la Gerencia Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Tecnología de la Información y en la Gerencia de Servicios Generales. Los porcentajes no refieren que un área tenga menos o más competencia sino su vinculación con el proceso de producción de servicio de la empresa.

Partiendo de este análisis general de los elementos de competencias identificados a través del análisis funcional aplicado a un grupo de trabajadores pertenecientes a todos los niveles de la empresa y validado por los expertos de cada una de las áreas funcionales; se presenta seguidamente los resultados detallados por áreas funcional, cuya depuración realizada por los expertos arrojaron los resultados descritos en la Tabla N° I y en la Figura N° 1. La presentación de estos resultados se hará en el siguiente orden: *Área Administrativa*: Junta Directiva, Contraloría Interna, Asesoría Jurídica, Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Tecnología de la Información, Coordinación de Calidad y la Gerencia Administración. *Área Asistencial*: Gerencia de Operaciones Médicas y el *Área Operativa*: Gerencia de Mercadeo y Ventas y la Gerencia de Servicios Generales.

Análisis de los resultados Área Administrativa:

Junta Directiva:

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Junta Directiva Meditotal, CA.

Área Funcional: Junta Directiva		
1.- Propósito Principal: Determinar el crecimiento efectivo y productivo de la empresa para garantizar aquellos planes y programas administrativos, operativos y asistenciales que favorezcan su desarrollo, manteniendo la máxima protección de sus derechos legales.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Establecer estrategias de negocio que garanticen el crecimiento eficaz, eficiente y productivo de la empresa.	<p>1.1.1.- Definir el direccionamiento de la empresa para crecer y mantenerse en el mercado competitivamente.</p> <p>1.1.2.- Definir los proyectos donde la gerencia debe poner especial atención con el fin de asegurar una ventaja competitiva sostenible.</p>	<p>1.1.1.1.- Señalar los valores y la misión para formular el propósito de la empresa.</p> <p>1.1.1.2.- Señalar la visión para proveer el marco de referencia de cómo la empresa desea verse en el futuro.</p> <p>1.1.1.3.- Señalar los objetivos de la empresa para orientar las metas.</p> <p>1.1.2.1.- Adoptar aquellos planes y proyectos que se consideren rentables para el desarrollo efectivo de la empresa</p> <p>1.1.2.2.- Señalar el nivel de desempeño esperado en la empresa para lograr con éxito los objetivos planteados..</p> <p>1.1.2.3.- Señalar las metas que se esperan de cada gerencia de línea en tiempo y cantidad.</p> <p>1.1.2.4.- Señalar los niveles de endeudamiento en el que se puede incurrir sin que ello implique riesgos financieros para la empresa.</p>
1.2.- Diseñar políticas, principios y practicas progresistas que aseguren la permanencia, desarrollo y motivación del equipo humano que acompaña la gestión de la empresa.	1.2.1.- Examinar las condiciones del negocio evaluando todos los factores y variables que influyen en él.	<p>1.2.1.1.- Revisar que la empresa esta integrada por personas competentes, asegurándose de que se les delegue autoridad y que sean remunerados de acuerdo a sus responsabilidades.</p> <p>1.2.1.2.- Revisar los estándares de calidad asegurándose que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.</p> <p>1.2.1.3.- Revisar que se mantenga un adecuado procedimiento</p>

	<p>1.2.2.- Aprobar sistemas de documentación que se estimen necesarios para la protección de los intereses de la empresa, trabajadores y socios comerciales</p>	<p>presupuestario asegurándose de su correcta administración. 1.2.1.4.- Revisar que todos los fondos, bienes físicos y demás propiedades de la empresa estén debidamente salvaguardados y administrados 1.2.1.5.- Revisar el presupuesto de la empresa asegurándose que este acorde con los intereses de sus dueños. 1.2.1.6.- Revisar la productividad del negocio para tomar las decisiones apropiadas. 1.2.1.7.- Revisa que se mantengan relaciones armónicas con entes gubernamentales y no gubernamentales que aseguren la aceptación de la empresa en todos los ámbitos de negocio.</p> <p>1.2.2.1.- Adoptar políticas, normas y procedimientos administrativos, contables, financieros, operativos, asistenciales y de gestión de calidad consecuentes con los intereses de la empresa. 1.2.2.2.- Adoptar políticas, normas y procedimientos encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.</p>
<p>1.3.- Evaluar los programas de desarrollo y mantenimiento de la posición de la empresa ante grupos internos y externos con el propósito de proyectarse a la comunidad</p>	<p>1.3.1.- Analizar los programas administrativos, financieros, operativos y asistenciales evaluando su conveniencia para los intereses de la empresa.</p>	<p>1.3.1.1.- Revisar el desembolso de capital propuesto por las gerencias de línea, cuidando que se ajusten a los intereses de la empresa 1.3.1.2.- Revisar la planeación financiera asegurando su óptimo rendimiento al mínimo riesgo. 1.3.1.3.- Revisar y aprobar los programas de crecimiento y expansión propuestos por las gerencias de línea que sean necesarios para mantener un desarrollo productivo y complementar las políticas y metas generales de la empresa. 1.3.1.4.- Revisar y aprobar los programas de asistencia médica propuestos por la gerencias de operaciones médicas que sean</p>

		necesarios para mantener el nivel competitivo de la empresa. 1.3.1.5.- Guiar al equipo gerencial para que sigan estrategias consistentes con la maximización de los rendimientos a mediano y largo plazo.
1.4.- Generar la información documental y comunicacional que soporta las estrategias y acciones de la unidad funcional	1.4.1.- Identificar la información documental y comunicacional que se produce como consecuencias de las acciones de la unidad funcional	1.4.1.1.- Redactar y transcribir la información generada de acuerdo a los lineamientos señalados por la unidad funcional 1.4.1.2.- Recibir despachar y archivar el material y documentos generados por la unidad funcional, para facilitar su ubicación y custodia 1.4.1.3.- Procesar el flujo de información telefónica y escrita, para dar continuidad a las comunicaciones de la unidad funcional 1.4.1.4.- Realizar la agenda de las actividades de la unidad funcional, para contribuir con el cumplimiento del cronograma de actividades planeadas 1.4.1.5.-Recibir y atender los visitantes de la unidad funcional, manteniendo una imagen de respeto y cordialidad

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Junta Directiva de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario del Análisis Funcional para la Junta Directiva de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Junta Directiva. Como quiera que el análisis funcional no es un método exacto se requirió la validación del grupo de experto de esta unidad funcional, tal como lo señala la Tabla N° II, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente cada cargo.

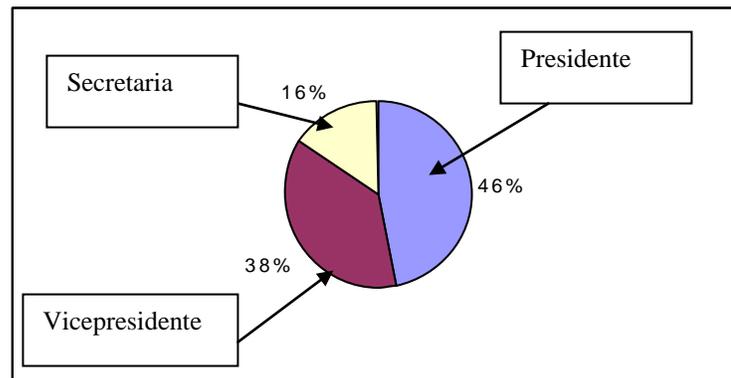
TABLA N° II

Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Junta Directiva Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	PRESIDENTE	VICE-PRESIDENTE	SECRETARIA EJECUTIVA			
1	1.1.1.1.- Señalar los valores y la misión para formular el propósito de la empresa.	X	X				
2	1.1.1.2.- Señalar la visión para proveer el marco de referencia de cómo la empresa desea verse en el futuro.	X	X				
3	1.1.1.3.- Señalar los objetivos de la empresa para orientar las metas	X					
4	1.1.2.1.- Adoptar aquellos planes y proyectos que se consideren rentables para el desarrollo efectivo de la empresa	X					
5	1.1.2.2.- Señalar el nivel de desempeño esperado en la empresa para lograr con éxito los objetivos planteados..	X					
6	1.1.2.3.- Señalar las metas que se esperan de cada gerencia de línea en tiempo y cantidad.		X				
7	1.1.2.4.- Señalar los niveles de endeudamiento en el que se puede incurrir sin que ello implique riesgos financieros para la empresa.	X					
8	1.2.1.1.- Revisar que la empresa esta integrada por personas competentes, asegurándose de que se les delegue autoridad y que sean remunerados de acuerdo a sus responsabilidades.		X				
9	1.2.1.2.- Revisar los estándares de calidad asegurándose que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.		X				
10	1.2.1.3.- Revisar que se mantenga un adecuado procedimiento presupuestario asegurándose de su correcta administración.		X				
11	1.2.1.4.- Revisar que todos los fondos, bienes físicos y demás propiedades de la empresa estén debidamente salvaguardados y administrados		X				
12	1.2.1.5.- Revisar el presupuesto de la empresa asegurándose que este acorde con los intereses de sus dueños.		X				
13	1.2.1.6.- Revisar la productividad del negocio para tomar las decisiones apropiadas	X	X				
14	1.2.1.7.- Revisa que se mantengan relaciones armónicas con entes gubernamentales y no gubernamentales que aseguren la aceptación de la empresa en todos los ámbitos de negocio.	X	X				
15	1.2.2.1.- Adoptar políticas, normas y procedimientos administrativos, contables, financieros, operativos, asistenciales y de gestión de calidad consecuentes con los intereses de la empresa.	X	X				
16	1.2.2.2.- Adoptar políticas, normas y procedimientos encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.	X					
17	1.3.1.1.- Revisar el desembolso de capital propuesto por las gerencias de línea, cuidando que se ajusten a los intereses de la empresa	X					
18	1.3.1.2.- Revisar la planeación financiera asegurando su óptimo rendimiento al mínimo riesgo.	X					
19	1.3.1.3.- Revisar y aprobar los programas de crecimiento y expansión propuestos por las gerencias de línea que sean necesarios para mantener un desarrollo productivo y complementar las políticas y metas generales	X					
20	1.3.1.4.- Revisar y aprobar los programas de asistencia médica propuestos por las gerencias de operaciones médicas que sean necesarios para mantener el nivel competitivo de la empresa.	X					
21	1.3.1.5.- Guiar al equipo gerencial para que sigan estrategias consistentes con la maximización de los rendimientos a mediano y largo plazo.	X	X				
22	1.4.1.1.- Redactar y transcribir la información generada de acuerdo a los lineamientos señalados por la unidad funcional			X			
23	1.4.1.2.- Recibir despachar y archivar el material y documentos generados por la unidad funcional, para facilitar su ubicación y custodia			X			
24	1.4.1.3.- Procesar el flujo de información telefónica y escrita, para dar continuidad a las comunicaciones de la unidad funcional			X			
25	1.4.1.4.- Realizar la agenda de las actividades de la unidad funcional, para contribuir con el cumplimiento del cronograma de actividades planeadas			X			
26	1.4.1.5.- Recibir y atender los visitantes de la unidad funcional, manteniendo una imagen de respeto y cordialidad			X			
	TOTAL	15	12	5			

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Junta Directiva de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

FIGURA N° 2
Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad
Funcional Junta Directiva de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Junta Directiva de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Figura N° 2 muestra gráficamente los porcentajes de distribución de los elementos de competencia por cargo que se obtuvo al aplicar el Cuestionario de Análisis Funcional a la Junta Directiva de Meditotal, pudiéndose apreciar que de los (26) veintiséis elementos de competencias identificados en esa área funcional el 46% corresponden al Presidente, el 38% al Vicepresidente y el 16% a la Secretaria Ejecutiva. Debiendo destacar que existen elementos de competencias que estuvieron presentes tanto a nivel de Presidente como de Vicepresidente.

Resulta importante señalar que como el método del análisis identifico en gran medida los elementos de competencias relacionadas con la tarea, era necesario diseñar un instrumento que relacionara cada elemento de competencia con las competencias relacionadas con los atributos personales, para ello se sometió a la alta gerencia a un mini taller donde se le suministro un instrumento que contenía un listado con (18) dieciocho competencias relacionadas con los atributos personales con sus respectivas definiciones, allí se les solicito que seleccionaran de acuerdo al grado de importancia las competencias que ellos consideraban que deberían tener los trabajadores que formen parte de la nómina de Meditotal, CA., se les dio una escala del 1 al 3, donde 1= Poco importancia, 2= Importante y 3= Muy importante. Ellos debían seleccionar solo una de las alternativas colocando el número correspondiente en grado de importancia, aquellas competencias con mayor calificación se seleccionaría como los atributos personales con los cuales se relacionarían los elementos de competencias identificados en el análisis funcional. Estas competencias relacionadas con los atributos personales incrementarían el número de competencias identificadas. Se advirtió que como el mayor puntaje de las competencia relacionadas con los atributos personales era de (18) dieciocho, se seleccionarían aquellas cuyas calificación estuviera entre (9) nueve y (18)

dieciocho. Quedado seleccionadas de acuerdo a este criterio (11) once, tales como: Análisis y toma de decisiones, comunicación efectiva, flexibilidad, identificación con la empresa, iniciativa, liderazgo motivación al logro, negociación, orientación al cliente, pensamiento analítico y trabajo en equipo como se puede apreciar en la Tabla N° III, donde se destaca con el color rojo aquellas competencias que obtuvieron mayor puntaje.

Está identificación de las competencias relacionadas con los atributos personales permitió definir el perfil de competencias de cada cargo dentro de la estructura posicional de la Junta Directiva de la empresa, de lo que se desprende que el proceso de identificación da como resultado el perfil de competencia, como se aprecia en la Tabla IV, Tabla VI y Tabla VII respectivamente, donde se le solicitó a cada experto que vinculara cada elemento de Competencia relacionada con la tarea con las competencias relacionadas con los atributos personales, apreciando que las personas en su trabajo aplican simultáneamente las competencias relacionadas con: sus conocimientos técnicos, su forma de hacer el trabajo y sus comportamientos, todos ellos adquiridos a través de su experiencia y aprendizajes a lo largo de la vida.

TABLA N° III

Elementos de Competencias Relacionados con los Atributos Personales requeridos en Meditotal, CA.

N°	Elementos de competencia relacionados con atributos personales	Eduardo López			Fernando López			Oscar Suárez			José Medina			Janny Marcano			Pedro Jiménez			Totales		
		Grado de importancia			Grado de importancia			Grado de importancia			Grado de importancia			Grado de importancia			Grado de importancia			Grado de importancia		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES: Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos. Diccionario de Competencias Hay Mcber			3			3			3			3			3			3	0	0	18
2	AUTOCONFIANZA: Es el convencimiento de que uno es capaz de cumplir con una tarea y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o la misión encomendada. Diccionario de Competencias Hay Mcber		2			1			1			1			2			2		3	6	0
3	AUTOCONTROL: Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones hostiles o de rechazo. Diccionario de Competencias Hay Mcber		2			1			2			2			1			1		3	6	0
4	COMPORTE ANTE ERRORES: Refleja la actitud que las personas toman para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Diccionario de Competencias Hay Mcber		2						2			1			1			1		3	4	0
5	COMUNICACIÓN EFECTIVA: Se refiere como las personas adquieren y utilizan la sensibilidad interpersonal para moldear sus propias respuestas. Diccionario de Competencias Hay Mcber			3			2			3			3			2			3	0	2	12
6	ESCUCHAR Y RESPONDER: Se refiere como las personas adquieren y utilizan la sensibilidad interpersonal para moldear sus propias respuestas. Diccionario de Competencias Hay Mcber	1				2			1			1			1			1		5	0	0
7	FLEXIBILIDAD: Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Diccionario de Competencias Hay Mcber		2				3			2			2			3			3	0	6	9
8	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de actuar en función de los objetivos de la organización. Implica alinear los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la empresa. Diccionario de Competencias Hay Mcber			3			3			3			3			3			3	0	0	18
9	INICIATIVA: Es la predisposición de actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Diccionario de Competencias Hay Mcber			3			3			2			2			3			3	0	4	12
10	INNOVACIÓN: Es esforzarse en realizar cosas nuevas que mejoran el desempeño. Diccionario de Competencias Hay Mcber		2			1			2			1			1			1		4	4	0
11	LIDERAZGO: Motiva, guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la organización			3			3			3			2			3			3	0	2	15
12	existencia propia, institucional y externa que se encuentra en constante evolución y cambio. Diccionario de Competencias Hay Mcber		2			2			1			1			1			2		3	4	0
13	MOTIVACIÓN AL LOGRO: Es la preocupación por realizar su trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Diccionario de Competencias Hay Mcber			3			3			3			3			3			3	0	0	18
14	NEGOCIACIÓN: Conoce los elementos de la negociación, obtención de acuerdos ganar-ganar. Mantiene la productividad en tiempo y esfuerzo al máximo. Diccionario de Competencias Hay Mcber			3			3			3			2			2			3	0	4	9
15	ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Se asegura que la perspectiva del cliente este en el corazón de la identificación y provisión del servicio. Diccionario de Competencias Hay Mcber			3			3			3			3			3			3	0	0	18
16	PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Diccionario de Competencias Hay Mcber			3			3			3			2			2			3	0	4	9

Fuente: Taller de definición de competencias relacionada con atributos personales aplicado a la Alta Gerencia de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° IV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Presidente de Meditotal, CA.

N°	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL COBRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Señalar los valores y la misión para formular el propósito de la empresa.	X		X	X			X				X
2	1.1.1.2.- Señalar la visión para proveer el marco de referencia de cómo la empresa desea verse en el futuro.	X		X	X			X				X
3	1.1.1.3.- Señalar los objetivos de la empresa para orientar las metas	X		X	X			X	X		X	X
4	1.1.2.1.- Adoptar aquellos planes y proyectos que se consideren rentables para el desarrollo efectivo de la empresa	X			X			X	X		X	X
5	1.1.2.2.- Señalar el nivel de desempeño esperado en la empresa para lograr con éxito los objetivos planteados..	X	X					X	X	X	X	X
6	1.1.2.3.- Señalar las metas que se esperan de cada gerencia de línea en tiempo y cantidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	1.1.2.4.- Señalar los niveles de endeudamiento en el que se puede incurrir sin que ello implique riesgos financieros para la empresa.	X	X	X	X				X	X		X
8	1.2.1.6.- Revisar la productividad del negocio para tomar las decisiones apropiadas	X	X		X			X	X	X	X	X
9	1.2.1.7.- Revisa que se mantengan relaciones armónicas con entes gubernamentales y no gubernamentales que aseguren la aceptación de la empresa en todos los ámbitos de negocio.	X	X	X	X	X	X	X			X	X
10	1.2.2.1.- Adoptar políticas, normas y procedimientos administrativos, contables, financieros, operativos, asistenciales y de gestión de calidad consecuentes con los intereses de la empresa.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
11	1.2.2.2.- Adoptar políticas, normas y procedimientos encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
12	1.3.1.1.- Revisar el desembolso de capital propuesto por las gerencias de línea, cuidando que se ajusten a los intereses de la empresa	X	X		X				X		X	X
13	1.3.1.2.- Revisar la planeación financiera asegurando su óptimo rendimiento al mínimo riesgo.	X	X		X				X		X	X
14	1.3.1.3.- Revisar y aprobar los programa de crecimiento y expansión propuestos por las gerencias de línea que sean necesarios para mantener un desarrollo productivo y complementar las políticas y metas generales de la empresa.	X	X		X	X	X	X	X		X	X
15	1.3.1.4.- Revisar y aprobar los programa de asistencia medica propuestos por la gerencias de operaciones médicas que sean necesarios para mantener el nivel competitivo de la empresa.	X	X		X	X	X	X	X		X	X
16	1.3.1.5.- Guiar al equipo gerencial para que sigan estrategias consistentes con la maximización de los rendimientos a mediano y largo plazo.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL		16	12	8	15	7	9	16	11	4	14	16

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Presidente de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° IV muestra el perfil de competencias del cargo de Presidente de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (16) elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar relacionados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades, lo que señala que si para el cargo de Presidente se identificaron (16) dieciséis elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (176) ciento setenta y seis probabilidades. Sin embargo se les solicito que señalaran sólo aquellas que se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultado de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° V

TABLA N° V

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Presidente de Meditotal, CA.

Competencias de Atributos Personales	ECI	ECO	%
LIDERAZGO	16	16	100%
TRABAJO EN EQUIPO	16	12	75%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	16	8	50%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	16	15	94%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	16	7	44%
INICIATIVA	16	9	56%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	16	16	100%
FLEXIBILIDAD	16	11	69%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	16	4	25%
NEGOCIADOR	16	14	88%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	16	16	100%
TOTAL POSIBILIDADES	176		

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Presidente de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° V señalan que los (16) elementos de competencias relacionados con la tarea identificados en el cargo de Presidente de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de la persona que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación: 100% de liderazgo, identificación con la empresa y de pensamiento analítico, 75% de trabajo en equipo, 50% de comunicación efectiva, 94% de análisis y toma de decisiones, 44% de orientación al cliente, 56% de iniciativa, 69% de flexibilidad, 25% de motivación al logro y un 88% de negociación.

TABLA N° VI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Vicepresidente de Meditotal, CA

N°	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Señalar los valores y la misión para formular el propósito de la empresa.	X		X	X	X		X				X
2	1.1.1.2.- Señalar la visión para proveer el marco de referencia de cómo la empresa desea verse en el futuro.	X		X	X	X		X				X
3	1.1.2.3.- Señalar las metas que se esperan de cada gerencia de línea en tiempo y cantidad.	X	X	X	X		X		X	X	X	X
4	1.2.1.1.- Revisar que la empresa esta integrada por personas competentes, asegurándose de que se les delegue autoridad y que sean remunerados de acuerdo a sus responsabilidades.	X	X		X	X		X				
5	1.2.1.2.- Revisar los estándares de calidad asegurándose que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.	X	X	X	X	X		X		X	X	X
6	1.2.1.3.- Revisar que se mantenga un adecuado procedimiento presupuestario asegurándose de su correcta administración.	X	X	X	X			X		X		X
7	1.2.1.4.- Revisar que todos los fondos, bienes físicos y demás propiedades de la empresa estén debidamente salvaguardados y administrados	X	X		X		X	X		X		X
8	1.2.1.5.- Revisar el presupuesto de la empresa asegurándose que este acorde con los intereses de sus dueños.		X		X		X	X		X		X
9	1.2.1.6.- Revisar la productividad del negocio para tomar las decisiones apropiadas	X	X	X	X	X				X	X	X
10	1.2.1.7.- Revisa que se mantengan relaciones armónicas con entes gubernamentales y no gubernamentales que aseguren la aceptación de la empresa en todos los ámbitos de negocio.	X		X		X		X			X	X
11	1.2.2.1.- Adoptar políticas, normas y procedimientos administrativos, contables, financieros, operativos, asistenciales y de gestión de calidad consecuentes con los intereses de la empresa.	X	X	X	X			X			X	X
12	1.3.1.5.- Guiar al equipo gerencial para que sigan estrategias consistentes con la maximización de los rendimientos a mediano y largo plazo.	X	X	X	X			X		X	X	
TOTAL		11	9	9	11	6	3	10	1	7	6	10

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Vicepresidente de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° VII

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Vicepresidente de Meditotal, CA.

Competencias de Atributos Personales	ECI	ECO	%
LIDERAZGO	12	11	92%
TRABAJO EN EQUIPO	12	9	75%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	12	9	75%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	12	11	92%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	12	5	42%
INICIATIVA	12	3	25%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	12	10	83%
FLEXIBILIDAD	12	1	8%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	12	7	58%
NEGOCIADOR	12	6	50%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	12	10	83%
TOTAL POSIBILIDADES	132		

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Vicepresidente de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° VI muestra el perfil de competencias del cargo de Vicepresidente de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (12) doce elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar relacionados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades, lo que señala que si para el cargo de Vicepresidente se identificaron (12) doce elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (132) ciento treinta y dos probabilidades. Sin embargo se les solicitó que señalaran sólo aquellas que se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultados de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° VII

La Tabla N° VII señala que los (12) doce elementos de competencias relacionados con la tarea identificados en el cargo de Vicepresidente de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de la persona que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación: 92% de liderazgo, 75% de trabajo en equipo, 75% de comunicación efectiva, 92% de análisis y toma de decisiones, 42% de orientación al cliente, 25% de iniciativa, 83% identificación con la empresa y de pensamiento analítico, 8% de flexibilidad, 58% de motivación al logro y un 50% de negociación.

TABLA N° VIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Secretaria de Meditotal, CA

N°	COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.4.1.1.- Redactar y transcribir la información generada de acuerdo a los lineamientos señalados por la unidad funcional		X	X		X	X	X		X		
2	1.4.1.2.- Recibir despachar y archivar el material y documentos generados por la unidad funcional, para facilitar su ubicación y custodia		X			X	X	X		X		
3	1.4.1.3.- Procesar el flujo de información telefónica y escrita, para dar continuidad a las comunicaciones de la unidad funcional		X	X		X	X			X		
4	1.4.1.4.- Realizar la agenda de las actividades de la unidad funcional, para contribuir con el cumplimiento del cronograma de actividades planeadas		X	X		X	X	X	X	X		
5	1.4.1.5.-Recibir y atender los visitantes de la unidad funcional, manteniendo una imagen de respeto y cordialidad		X	X		X	X		X	X		
TOTAL		0	5	4	0	5	5	3	2	5	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado la Secretaria de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° IX
Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea &
Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de
Secretaria de Meditotal, CA.

Competencias de Atributos Personales	ECI	ECO	%
DERAZGO	5	0	0%
TRABAJO EN EQUIPO	5	5	100%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	5	4	80%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	5	0	0%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	5	5	100%
INICIATIVA	5	5	100%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	5	3	60%
FLEXIBILIDAD	5	2	40%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	5	5	100%
NEGOCIADOR	5	0	0%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	5	0	0%
TOTAL POSIBILIDADES		55	

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado la Secretaria de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

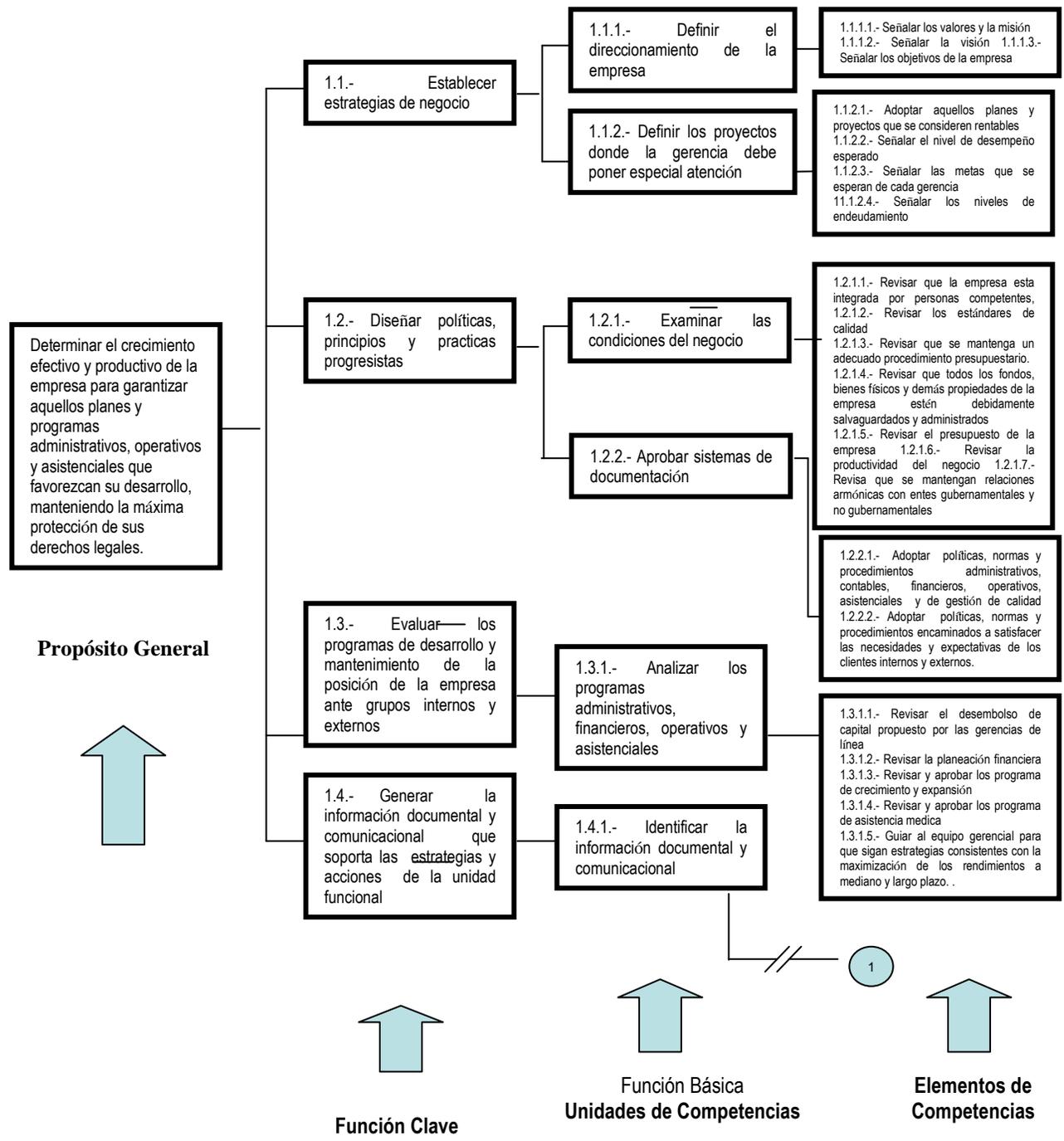
La Tabla N° VIII muestra el perfil de competencias del cargo de Secretaria de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (05) cinco elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar relacionados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades, lo que señala que si para el cargo de Secretaria se identificaron (05) cinco elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (55) cincuenta y cinco probabilidades. Sin embargo se les solicito que señalaran sólo aquellas que se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultado de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° IX

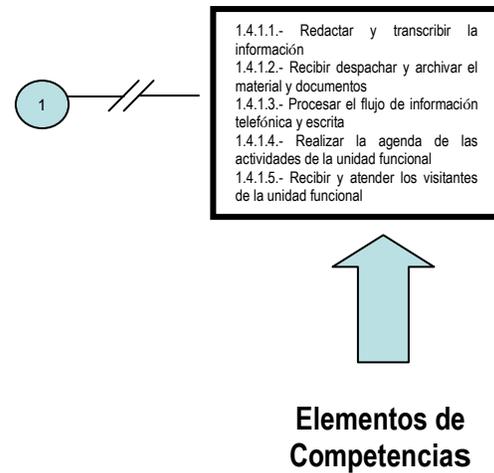
La Tabla N° IX señala que los (05) cinco elementos de competencias relacionados con la tarea identificados en el cargo de Secretaria de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de la persona que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación: 0% de liderazgo, 100% de trabajo en equipo, 80% de comunicación efectiva, 0% de análisis y toma de decisiones, 100% de orientación al cliente, 100% de iniciativa, 60% identificación con la empresa, 0% pensamiento analítico, 40% de flexibilidad, 100% de motivación al logro y un 0% de negociación.

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Junta Directiva de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 3 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

FIGURA N° 3

Mapa Funcional de la Junta Directiva de Meditotal, CA.





Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Junta Directiva de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

El resultado expresado en este mapa funcional o árbol de funciones lo podemos leer de izquierda a derecha y se aprecia que responde al “¿cómo?”, al “¿qué es necesario hacer?” o de derecha a izquierda para contestar la pregunta “¿para qué hacemos esto?”

Contraloría Interna

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Contraloría Interna de Meditotal, CA.

Área Funcional: Contraloría Interna		
1.- Propósito Principal: Desarrollar sistemas efectivos de controles financieros, contables y presupuestarios sobre las actividades de la empresa para salvaguardar su patrimonio.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Formular programas y prácticas que sean necesarias para el funcionamiento efectivo del sistema financiero contable y presupuestario.	1.1.1.- Dirigir la operación del sistema integral de contable, presupuestario y financiero	<p>1.1.1.1.- Señalar los sistemas de información estadísticos que identifiquen claramente las variaciones entre la ejecución presupuestaria y los resultados obtenidos.</p> <p>1.1.1.2.- Señalar las políticas que gobiernan la retención, protección y eliminación de los registros contables que se generan en la operación diaria, basándose en principios de contabilidad generalmente aceptados.</p> <p>1.1.1.3.- Revisar las desviaciones presupuestarias, cuidando que los resultados se analicen de manera tal que las medidas correctivas quedan claramente señaladas.</p> <p>1.1.1.4.- Revisar que los libros de la empresa requeridos por las leyes sean bien llevados y salvaguardados</p> <p>1.1.1.5.- Revisar que las declaraciones y retenciones de impuesto sobre la renta se realicen en forma adecuada y se presenten en las fechas establecidas.</p>
	1.1.2.- Dirigir el desarrollo y mantenimiento de los procedimientos contables, financieros y presupuestarios logrando la estandarización de las actividades.	1.1.2.1.- Revisar y aprobar las normas y procedimientos que rigen la actuación de los trabajadores en las áreas contables, financieras y presupuestarias.

		1.1.2.2.- Revisar y aprobar la presentación de los estados financieros, informes regulares y especiales financieros y estadísticos, que apoyen la toma de decisión.
1.2.- Preparar las estimaciones presupuestarias de los proyectos a ejecutar con la aprobación de la Junta Directiva.	1.2.1.- Dirigir la preparación y presentación del presupuesto maestro de la empresa, cuidando que estén en consonancia con los objetivos de la empresa.	1.2.1.1.- Revisar que cada unidad funcional desarrolle y someta presupuestos y pronósticos de operaciones en concordancia con los requerimientos de la empresa. 1.2.1.2.- Dar orientación a las unidades funcionales en la elaboración de sus presupuestos de áreas. 1.2.1.3.- Controla la ejecución presupuestaria para detectar desviaciones aplicar correctivos.
1.3.- Programar las auditorías internas y externas de todos los ingresos, desembolsos, activos y pasivos de la empresa que sean necesarias para evaluar la gestión de las gerencias de línea.	1.3.1.- Dirigir las auditorías evaluando su conveniencia para los intereses de la empresa.	1.3.1.1.- Auditar los procedimientos de controles contables, financieros, técnicos y operativos 1.3.1.2.- Revisar el mantenimiento de registros y archivos esenciales y confidenciales, asegurando su protección y resguardo.

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Contraloría Interna de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario deL Análisis Funcional para la Contraloría Interna de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Contraloría Interna. Igualmente se valido con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° X, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente el cargo de Contralor Interno.

TABLA N° X

Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Contraloría Interna Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	CONTRALOR INTERNO					
1	1.1.1.1.- Señalar los sistemas de información estadísticos que identifiquen claramente las variaciones entre la ejecución presupuestaria y los resultados obtenidos	X					
2	1.1.1.2.- Señalar las políticas que gobiernan la retención, protección y eliminación de los registros contables que se generan en la operación diaria, basándose en principios de contabilidad generalmente aceptados.	X					
3	1.1.1.3.- Revisar las desviaciones presupuestarias, cuidando que los resultados se analicen de manera tal que las medidas correctivas quedan claramente señaladas	X					
4	1.1.1.4.- Revisar que los libros de la empresa requeridos por las leyes sean bien llevados y salvaguardados	X					
5	1.1.1.5.- Revisar que las declaraciones y retenciones de impuesto sobre la renta se realicen en forma adecuada y se presenten en las fechas establecidas.	X					
6	1.1.2.1.- Revisar y aprobar las normas y procedimientos que rigen la actuación de los trabajadores en las áreas contables, financieras y presupuestarias.	X					
7	1.1.2.2.- Revisar y aprobar la presentación de los estados financieros, informes regulares y especiales financieros y estadísticos, que apoyen la toma de decisión.	X					
8	1.2.1.1.- Revisar que cada unidad funcional desarrolle y someta presupuestos y pronósticos de operaciones en concordancia con los requerimientos de la empresa..	X					
9	1.2.1.2.- Dar orientación a las unidades funcionales en la elaboración de sus presupuestos de áreas.	X					
10	1.2.1.3.- Controla la ejecución presupuestaria para detectar desviaciones aplicar correctivos.	X					
11	1.3.1.1.- Auditar los procedimientos de controles contables, financieros, técnicos y operativos	X					
12	1.3.1.2.- Revisar el mantenimiento de registros y archivos esenciales y confidenciales, asegurando su protección y resguardo.	X					
	TOTAL	12	0	0			

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Contraloría Interna de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° X se evidencia la identificación de (12) doce elementos de competencia para el cargo de Contralor Interno. Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los resultados señalados en la Tabla N° XI.

TABLA N° XI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Contralor de Meditotal, CA.

N°	COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIBERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Señalar los sistemas de información estadísticos que identifiquen claramente las variaciones entre la ejecución presupuestaria y los resultados obtenidos				X		X		X			
2	1.1.1.2.- Señalar las políticas que gobiernan la retención, protección y eliminación de los registros contables que se generan en la operación diaria, basándose en principios de contabilidad generalmente aceptados.	X	X		X			X		X	X	
3	1.1.1.3.- Revisar las desviaciones presupuestarias, cuidando que los resultados se analicen de manera tal que las medidas correctivas quedan claramente señaladas		X	X	X				X		X	
4	1.1.1.4.- Revisar que los libros de la empresa requeridos por las leyes sean bien llevados y salvaguardados				X				X		X	
5	1.1.1.5.- Revisar que las declaraciones y retenciones de impuesto sobre la renta se realicen en forma adecuada y se presenten en las fechas establecidas.		X		X				X		X	
6	1.1.2.1.- Revisar y aprobar las normas y procedimientos que rigen la actuación de los trabajadores en las áreas contables, financieras y presupuestarias.	X	X		X	X			X		X	
7	1.1.2.2.- Revisar y aprobar la presentación de los estados financieros, informes regulares y especiales financieros y estadísticos, que apoyen la toma de decisión.		X		X			X		X	X	
8	1.2.1.1.- Revisar que cada unidad funcional desarrolle y someta presupuestos y pronósticos de operaciones en concordancia con los requerimientos de la empresa..		X	X	X			X	X	X	X	
9	1.2.1.2.- Dar orientación a las unidades funcionales en la elaboración de sus presupuestos de áreas.	X	X		X	X		X		X		
10	1.2.1.3.- Controla la ejecución presupuestaria para detectar desviaciones aplicar correctivos.	X	X		X			X		X		
11	1.3.1.1.- Auditar los procedimientos de controles contables, financieros, técnicos y operativos		X		X			X			X	
12	1.3.1.2.- Revisar el mantenimiento de registros y archivos esenciales y confidenciales, asegurando su protección y resguardo.						X	X				
		4	9	2	11	2	1	8	1	10	0	9

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Contralor Interno de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XI muestra el perfil de competencias del cargo de Contralor Interno de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (12) doce elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar vinculados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades para cada elemento de competencia, lo que señala que si para el cargo de Contralor Interno se identificaron (12) doce elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (132) ciento treinta y dos probabilidades. Sin embargo se les

solicito que señalaran sólo aquellas que a su criterio se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultado de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° XII

TABLA N° XII

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Contralor Interno de Meditotal, CA.

Competencias de Atributos Personales	ECI	ECO	%
LIDERAZGO	12	4	33%
TRABAJO EN EQUIPO	12	9	75%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	12	2	17%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	12	11	92%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	12	2	17%
INICIATIVA	12	1	8%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	12	8	67%
FLEXIBILIDAD	12	1	8%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	12	10	83%
NEGOCIADOR	12	0	0%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	12	9	75%
TOTAL POSIBILIDADES		132	

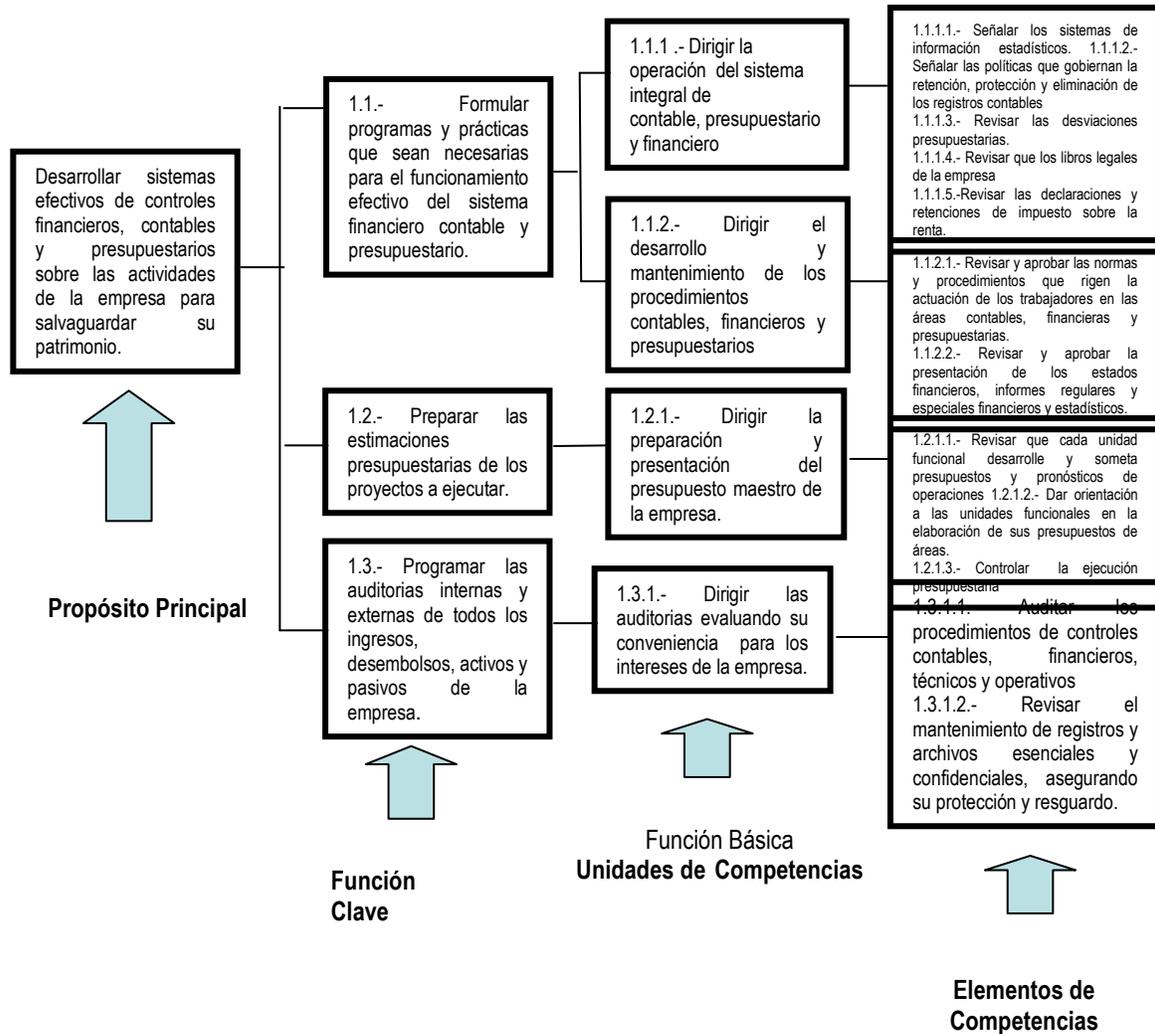
Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Contralor Interno de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XII señala que los (12) doce elementos de competencias relacionados con la tarea identificados en el cargo de Contralor Interno de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de la persona que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación: 33% de liderazgo, 75% de trabajo en equipo, 17% de comunicación efectiva, 91% de análisis y toma de decisiones, 17% de orientación al cliente, 8% de iniciativa, 67% identificación con la empresa, 75% pensamiento analítico, 8% de flexibilidad, 83% de motivación al logro y un 0% de negociación.

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Contraloría Interna de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 8 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

FIGURA N° 4

Mapa Funcional de la Contraloría Interna de Meditotal, CA



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Contraloría Interna de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Contraloría Jurídica

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Consultoría Jurídica de Meditotal, CA.

Área Funcional: Consultoría Jurídica		
1.- Propósito Principal: Asesorar jurídicamente a la empresa ofreciéndole la máxima protección de sus derechos legales, manteniendo sus operaciones dentro de los límites prescritos por la ley.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Adoptar normas y principios de derecho para dar respuestas jurídicas a solicitudes o reclamos sobre aspectos vinculados a las actividades administrativas, operativas y asistenciales	<p>1.1.1.- Diseñar y conformar los documentos jurídicos que soportan los actos administrativos, operativos y asistenciales de la empresa</p> <p>1.1.2.- Dirigir los actos jurídicos incluyendo la prosecución y defensa de todas las acciones legales presentadas por la empresa o en contra de ellas</p>	<p>1.1.1.1.- Elaborar los contratos, convenios, proyectos, reglamentos u otros documentos que signifiquen ser legalmente obligatorios y que se requieran para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.</p> <p>.1.1.1.2.- Revisar e interpretar los aspectos jurídicos relevantes de la suscripción de contratos con entes públicos privados y/o particulares</p> <p>1.1.1.3.- Revisar las propuestas de reformas estatutarias que comprometan jurídicamente a la empresa.</p> <p>1.1.1.4.- Hacer trámites de registros y notarias de documentos conforme a los principios legales.</p> <p>1.1.2.1.- Defender a la empresa contra juicios o reclamaciones presentadas por entes públicos, privados o particulares, basándose en los principios jurídicos establecidos</p> <p>1.1.2.2.- Evaluar y proseguir las reclamaciones o litigios que involucren a la empresa, sus accionistas o trabajadores por actos que ejecuten en nombre de la empresa.</p> <p>1.1.2.3.- Establecer la conveniencia o el grado de participación de la empresa en las negociaciones ante</p>

		organismos públicos, privados o particulares.
1.2.- Diagnosticar los problemas legales de la empresa con mira a prevenir conflictos civiles, laborales, bancarios, tributarios o de propiedad intelectual.	1.2.1.- Evaluar los actos jurídicos de inversión de la empresa desde su constitución, operación y terminación 1.2.2.- Evaluar los actos jurídicos laborales, financieros y tributarios para mantener la empresa dentro de los principios legales.	1.2.1.1.- Tramitar las patentes, licencias marcas registradas que afecten los deberes y obligaciones de la empresa. 1.2.1.2.- Proporcionar consejo legal en conexión con la compra o venta de bienes. 1.2.2.1.- Orientar y revisar los principios y procedimientos laborales, financieros y tributarios utilizados en las diferentes áreas funcionales con el objeto de verificar que estén ajustados a derecho. 1.2.2.3.- Mantener informada a las unidades funcionales sobre leyes, reglamentos, decretos que afecten la operación diaria de la empresa y que sean de obligatorio cumplimiento.

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Consultoría Jurídica de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario deL Análisis Funcional para la Consultoría Jurídica de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Consultoría Jurídica. Igualmente se valido con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° XIII, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente el cargo de Consultor Jurídico.

TABLA N° XIII

Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Consultoría Jurídica Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	CONTADOR INTERNO					
1	1.1.1.1.- Elaborar los contratos, convenios, proyectos, reglamentos u otros documentos que signifiquen ser legalmente obligatorios y que se requieran para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.	X					
2	1.1.1.2.- Revisar e interpretar los aspectos jurídicos relevantes de la suscripción de contratos con entes públicos privados y/o particulares	X					
3	1.1.1.3.- Revisar las propuestas de reformas estatutarias que comprometan jurídicamente a la empresa.	X					
4	1.1.1.4.- Hacer trámites de registros y notarias de documentos conforme a los principios legales.	X					
5	1.1.2.1.- Defender a la empresa contra juicios o reclamaciones presentadas por entes públicos, privados o particulares, basándose en los principios jurídicos establecidos	X					
6	1.1.2.1.- Revisar y aprobar las normas y procedimientos que rigen la actuación de los trabajadores en las áreas contables, financieras y presupuestarias.	X					
7	1.1.2.2.- Evaluar y proseguir las reclamaciones o litigios que involucren a la empresa, sus accionistas o trabajadores por actos que ejecuten en nombre de la empresa	X					
8	1.1.2.3.- Establecer la conveniencia o el grado de participación de la empresa en las negociaciones ante organismos públicos, privados o particulares.	X					
9	1.2.1.1.- Tramitar las patentes, licencias marcas registradas que afecten los deberes y obligaciones de la empresa.	X					
10	1.2.1.2.- Proporcionar consejo legal en conexión con la compra o venta de bienes.	X					
11	1.2.1.1.- Orientar y revisar los principios y procedimientos laborales, financieros y tributarios utilizados en las diferentes áreas funcionales con el objeto de verificar que estén ajustados a derecho.	X					
12	1.2.1.3.- Mantener informada a las unidades funcionales sobre leyes, reglamentos, decretos que afecten la operación diaria de la empresa y que sean de obligatorio cumplimiento.	X					
TOTAL		12	0	0			

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Consultoría Jurídica de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° XIII se evidencia la identificación de (12) doce elementos de competencia para el cargo de Consultor Jurídico. Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los resultados señalados en la Tabla N° XIV.

TABLA N° XIV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Consultor Jurídico, CA.

N°	COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Elaborar los contratos, convenios, proyectos, reglamentos u otros documentos que signifiquen ser legalmente obligatorios y que se requieran para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.				X		X		X		X	
2	1.1.1.2.- Revisar e interpretar los aspectos jurídicos relevantes de la suscripción de contratos con entes públicos privados y/o particulares				X		X		X	X	X	
3	1.1.1.3.- Revisar las propuestas de reformas estatutarias que comprometan jurídicamente a la empresa.			X	X		X		X	X	X	
4	1.1.1.4.- Hacer trámites de registros y notarias de documentos conforme a los principios legales.			X			X		X	X	X	
5	1.1.2.1.- Defender a la empresa contra juicios o reclamaciones presentadas por entes públicos, privados o particulares, basándose en los principios jurídicos establecidos			X	X		X		X	X	X	
6	1.1.2.1.- Revisar y aprobar las normas y procedimientos que rigen la actuación de los trabajadores en las áreas contables, financieras y presupuestarias.	X	X				X	X			X	
7	1.1.2.2.- Evaluar y proseguir las reclamaciones o litigios que involucren a la empresa, sus accionistas o trabajadores por actos que ejecuten en nombre de la empresa			X	X			X	X	X	X	
8	1.1.2.3.- Establecer la conveniencia o el grado de participación de la empresa en las negociaciones ante organismos públicos, privados o particulares.	X	X	X			X		X	X	X	
9	1.2.1.1.- Tramitar las patentes, licencias marcas registradas que afecten los deberes y obligaciones de la empresa.			X			X		X	X	X	
10	1.2.1.2.- Proporcionar consejo legal en conexión con la compra o venta de bienes.					X	X				X	
11	1.2.1.1.- Orientar y revisar los principios y procedimientos laborales, financieros y tributarios utilizados en las diferentes áreas funcionales con el objeto de verificar que estén ajustados a derecho.	X					X		X	X	X	
12	1.2.1.3.- Mantener informada a las unidades funcionales sobre leyes, reglamentos, decretos que afecten la operación diaria de la empresa y que sean de obligatorio cumplimiento.	X	X						X			
		0	4	8	6	1	0	10	2	10	8	11

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Consultor Jurídico de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XIV muestra el perfil de competencias del cargo de Consultor Jurídico de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (12) doce elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar vinculados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades para cada elemento de competencia, lo que señala que si para el cargo de Consultor Jurídico se identificaron (12) doce elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (132) ciento treinta y dos probabilidades. Sin embargo se les

solicito que señalaran sólo aquellas que a su criterio se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultado de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° XV

TABLA N° XV

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Consultor Jurídico de Meditotal, CA.

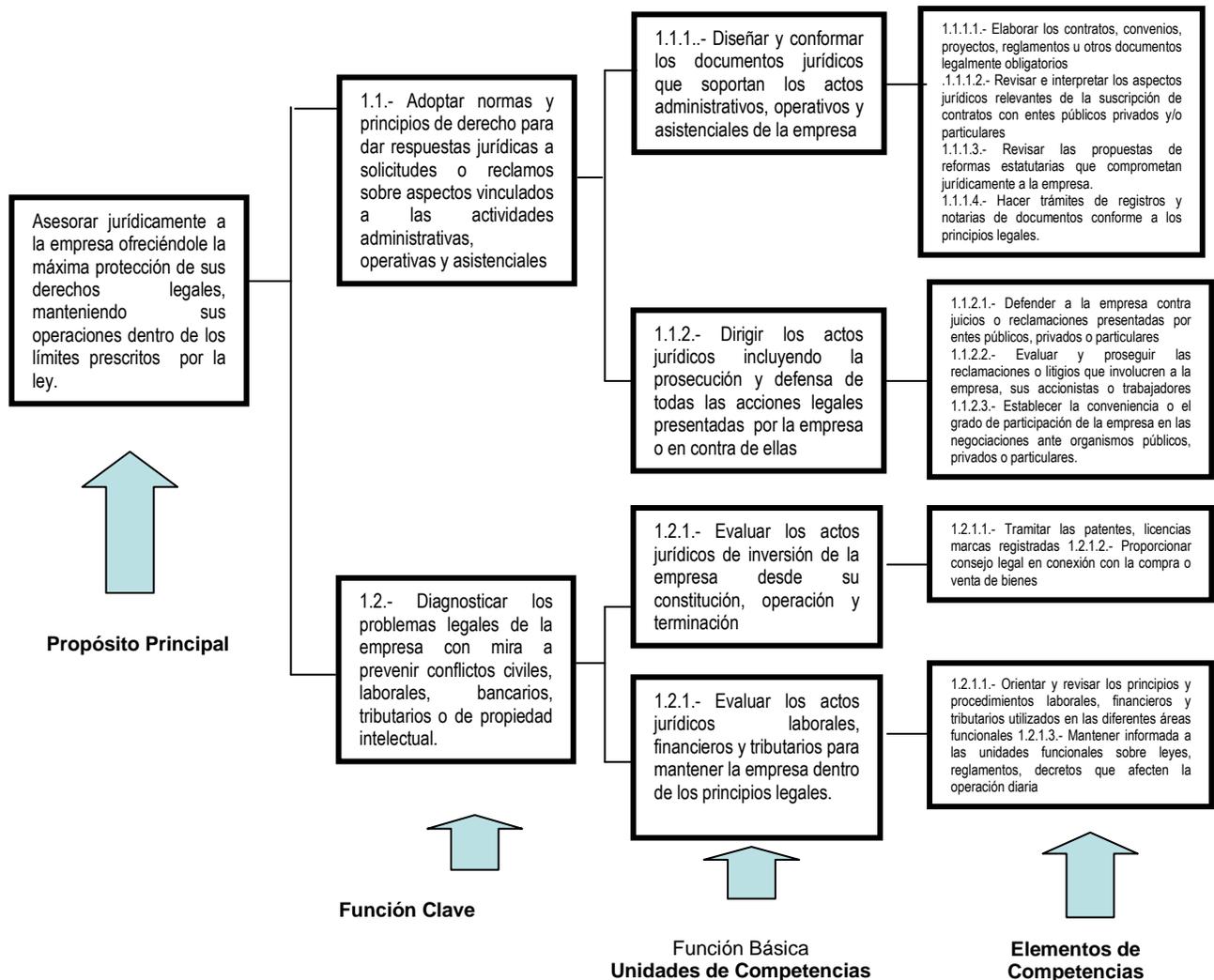
Competencias de Atributos Personales	ECI	ECO	%
LIDERAZGO	12	0	0%
TRABAJO EN EQUIPO	12	4	33%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	12	8	67%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	12	6	50%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	12	1	8%
INICIATIVA	12	0	0%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	12	10	83%
FLEXIBILIDAD	12	2	17%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	12	10	83%
NEGOCIADOR	12	8	67%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	12	11	92%
TOTAL POSIBILIDADES		132	

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Consultor Jurídico de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XV señala que los (12) doce elementos de competencias relacionados con la tarea identificados en el cargo de Consultor Jurídico de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de la persona que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación: 0% de liderazgo, 33% de trabajo en equipo, 67% de comunicación efectiva, 50% de análisis y toma de decisiones, 8% de orientación al cliente, 8% de iniciativa, 83% identificación con la empresa, 92% pensamiento analítico, 17% de flexibilidad, 83% de motivación al logro y un 67% de negociación.

FIGURA N° 5

Mapa Funcional de la Consultoría Jurídica de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Consultoría Jurídica de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Consultoría Jurídica de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 5 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Gerencia General

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Gerencia General de Meditotal, CA.

Área Funcional: Gerencia General		
1.- Propósito Principal: Administrar los objetivos, políticas, planes y proyectos aprobados por la Junta Directiva asegurando su desarrollo y ejecución por parte de los gerentes de línea.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Determinar la gestión de recursos disponibles, a fin de asegurar su racionalización y óptima utilización, de acuerdo con las estrategias señaladas por la Junta Directiva	<p>1.1.1.- Dirigir la gestión de recursos financieros con el objeto de asegurar el capital necesario para el desarrollo de las actividades.</p> <p>1.1.2.- Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades.</p>	<p>1.1.1.1.- Negociar la obtención de recursos económicos con la banca y acreedores con el objeto de optimizar los recursos financieros necesarios para el desarrollo de los proyectos de la empresa.</p> <p>1.1.1.2.- Revisar las gestiones bancarias para mantener una información actualizada de la disponibilidad financiera de la empresa.</p> <p>1.1.1.3.- Revisar los informes contables a fin de tener una información financiera actualizada que oriente la toma de decisiones gerenciales.</p> <p>1.1.1.4.- Revisa que los contratos convenios y acuerdos con organismos oficiales y particulares sean compatibles con las políticas y objetivos básicos de la organización.</p> <p>1.1.2.1.- Apoyar el mantenimiento y desarrollo de estructuras salariales que promuevan la eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente y la innovación.</p> <p>1.1.2.2.- Apoyar el mantenimiento de relaciones laborales armónicas, velando por el cumplimiento de deberes y derechos.</p> <p>1.1.2.3.- Promover el trabajo en</p>

	<p>1.1.3.- Dirigir la gestión de recursos tecnológicos con el objeto de asegurar su vigencia e idoneidad.</p>	<p>equipo dentro de la organización, como base para la integración de sus miembros.</p> <p>1.2.3.4.- Promover y mantener un liderazgo activo y participativo dentro de las gerencias de línea.</p> <p>1.1.3.1.- Revisar la vigencia e idoneidad de los sistemas de información ascendente y descendente, a fin de lograr en todo momento la información requerida para la toma de decisiones oportunas.</p> <p>1.1.3.2.- Apoyar el desarrollo y mantenimiento de equipos y plataforma tecnológica que optimicen la operación.</p>
<p>1.2.- Programar el desarrollo de las actividades de la empresa, asegurando el logro de los objetivos estratégicos y operacionales señalados por la Junta Directiva</p>	<p>1.2.1.- Asignar responsabilidades a las gerencias de línea para lograr la consecución de los proyectos</p>	<p>1.2.1.1.- Identificar la función comercial y de mercadeo para asegurar los niveles de ventas que garanticen la rentabilidad del negocio.</p> <p>1.2.1.2.- Identificar la función de apoyo administrativo necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa</p> <p>1.2.1.3.- Identificar la función operativa para asegurar altos niveles de satisfacción en los clientes y un mejoramiento continuo del sistema.</p>
<p>1.3.- Diseñar un sistema de control de gestión estratégico flexible, exacto y oportuno, capaz de suministrar rápida retroalimentación a la gerencia.</p>	<p>1.3.1.- Establecer estándares u objetivo con base a los cuales se evalúe el desempeño.</p> <p>1.3.2.- Establecer sistemas de medición y monitoreo que</p>	<p>1.3.1.1.- Señalar las metas funcionales para cada unidad de negocio en base a ventajas competitivas: eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación.</p> <p>1.3.1.2.- Señalar las metas individuales para aquellos empleados cuya remuneración este ligada al desempeño individual.</p> <p>1.3.2.1.- Señalar los índices de gestión que medirán el rendimiento por área de</p>

	<p>indique si se han logrado los objetivos.</p> <p>1.3.3.- Indicar las acciones correctivas cuando se determine que el objetivo no está logrado.</p>	<p>desempeño.</p> <p>1.3.2.2.- Señalar los índices de gestión que medirán el comportamiento organizacional, estimulando a los empleados a ser valiosa su pertenencia a ésta.</p> <p>1.3.2.3.- Señalar los índices de gestión que medirán el respeto a las normas procedimientos y reglamentos, estimulando la alineación de los intereses mutuo.</p> <p>1.3.2.4.- Señalar los índices de gestión de control de mercado que se basen en mediciones financieras objetivas, las cuales permitirán evaluar el desempeño de la empresa.</p> <p>1.3.3.1.- Impartir disciplina a los gerentes de línea con el fin de incrementar la eficiencia.</p> <p>1.3.3.2.- Indicar los parámetros de eficiencia con los cuales se aplicará la acción correctiva.</p> <p>1.3.3.3.- Señalar mecanismos de evaluación de la gestión que permitan comparar los índices obtenido versus los objetivos o metas esperadas.</p>
--	--	--

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia General de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario deL Análisis Funcional para la Gerencia General de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Gerencia General. Igualmente se valido con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° XVI, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente el cargo de Gerente General.

TABLA N° XVI

Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Gerencia General Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE GENERAL											
1	1.1.1.1.- Negociar la obtención de recursos económicos con la banca y acreedores con el objeto de optimizar los recursos financieros necesarios para el desarrollo de los proyectos de la empresa.	X											
2	1.1.1.2.- Revisar las gestiones bancarias para mantener una información actualizada de la disponibilidad financiera de la empresa.	X											
3	1.1.1.3.- Revisar los informes contables a fin de tener una información financiera actualizada que oriente la toma de decisiones gerenciales.	X											
4	1.1.2.- Apoyar el mantenimiento y desarrollo de estructuras salariales que oficiales y particulares sean compatibles con las políticas y objetivos básicos de la organización.	X											
5	1.1.2.1.- Apoyar el mantenimiento y desarrollo de estructuras salariales que promuevan la eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente y la innovación.	X											
6	1.1.2.2.- Apoyar el mantenimiento de relaciones laborales armónicas, velando por el cumplimiento de deberes y derechos.	X											
7	1.1.2.3.- Promover el trabajo en equipo dentro de la organización, como base para la integración de sus miembros.	X											
8	1.2.3.4.- Promover y mantener un liderazgo activo y participativo dentro de las gerencias de línea.	X											
9	1.1.3.2.- Ascendente y descendente, a fin de lograr en todo momento la información requerida para la toma de decisiones oportunas.	X											
10	1.1.3.2.- Apoyar el desarrollo y mantenimiento de equipos y plataforma tecnológica que optimicen la operación.	X											
11	1.2.1.1.- Identificar la función comercial y de mercadeo para asegurar los niveles de ventas que garanticen la rentabilidad del negocio.	X											
12	1.2.1.2.- Identificar la función de apoyo administrativo necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa	X											
13	1.2.1.3.- Identificar la función operativa para asegurar altos niveles de satisfacción en los clientes y un mejoramiento continuo del sistema.	X											
14	1.3.1.1.- Señalar las metas funcionales para cada unidad de negocio en base a ventajas competitivas: eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación.	X											
15	1.3.1.2.- Señalar las metas individuales para aquellos empleados cuya remuneración este ligada al desempeño individual.	X											
16	1.3.2.1.- Señalar los índices de gestión que medirán el rendimiento por área de desempeño.	X											
17	1.3.2.2.- Señalar los índices de gestión que medirán el comportamiento organizacional, estimulando a los empleados a ser valiosa su pertenencia a ésta.	X											
18	1.3.2.3.- Señalar los índices de gestión que medirán el respeto a las normas procedimientos y reglamentos, estimulando la alineación de los intereses mutuo.	X											
19	1.3.2.4.- Señalar los índices de gestión de control de mercado que se basen en mediciones financieras objetivas, las cuales permitirán evaluar el desempeño de la empresa.	X											
20	1.3.4.1.- Impartir disciplina a los gerentes de línea con el fin de incrementar la eficiencia.	X											
21	1.3.4.2.- Indicar los parámetros de eficiencia con los cuales se aplicará la acción correctiva.	X											
22	1.3.4.3.- Señalar mecanismos de evaluación de la gestión que permitan comparar los índices obtenido versus los objetivos o metas esperadas.	X											
TOTAL		22	0	0									

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia General de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° XVI se evidencia la identificación de (22) veintidós elementos de competencia para el cargo de Gerente General. Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los resultados señalados en la Tabla N° XVII.

TABLA N° XVII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente General, Meditotal CA.

N°	COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	ACTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Negociar la obtención de recursos económicos con la banca y acreedores con el objeto de optimizar los recursos financieros necesarios para el desarrollo de los proyectos de la empresa.				X			X			X	X
2	1.1.1.2.- Revisar las gestiones bancarias para mantener una información actualizada de la disponibilidad financiera de la empresa.				X			X				X
3	1.1.1.3.- Revisar los informes contables a fin de tener una información financiera actualizada que oriente la toma de decisiones gerenciales.				X			X				
4	1.1.1.4.- Revisa que los contratos convenios y acuerdos con organismos oficiales y particulares sean compatibles con las políticas y objetivos básicos de la organización.	X			X			X			X	X
5	1.1.2.1.- Apoyar el mantenimiento y desarrollo de estructuras salariales que promuevan la eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente y la innovación.	X	X			X		X				
6	1.1.2.2.- Apoyar el mantenimiento de relaciones laborales armónicas, velando por el cumplimiento de deberes y derechos.	X	X	X		X		X			X	
7	1.1.2.3.- Promover el trabajo en equipo dentro de la organización, como base para la integración de sus miembros.	X	X	X		X	X	X		X	X	
8	1.2.3.4.- Promover y mantener un liderazgo activo y participativo dentro de las gerencias de línea.	X	X	X		X		X	X	X	X	
9	1.1.3.1.- Revisar la vigencia e idoneidad de los sistemas de información ascendente y descendente, a fin de lograr en todo momento la información requerida para la toma de decisiones oportunas.			X	X	X		X		X		X
10	1.1.3.2.- Apoyar el desarrollo y mantenimiento de equipos y plataforma tecnológica que optimicen la operación.					X	X			X		
11	1.2.1.1.- Identificar la función comercial y de mercadeo para asegurar los niveles de ventas que garanticen la rentabilidad del negocio.	X			X		X	X		X		X
12	1.2.1.2.- Identificar la función de apoyo administrativo necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa	X	X	X				X		X		
13	1.2.1.3.- Identificar la función operativa para asegurar altos niveles de satisfacción en los clientes y un mejoramiento continuo del sistema.	X	X	X		X		X		X		
14	1.3.1.1.- Señalar las metas funcionales para cada unidad de negocio en base a ventajas competitivas: eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación.	X			X			X		X		X
15	1.3.1.2.- Señalar las metas individuales para aquellos empleados cuya remuneración este ligada al desempeño individual.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
16	1.3.2.1.- Señalar los índices de gestión que medirán el rendimiento por área de desempeño.	X	X	X	X	X		X	X			X
17	1.3.2.2.- Señalar los índices de gestión que medirán el comportamiento organizacional, estimulando a los empleados a ser valiosos su pertenencia a ésta.	X	X	X				X	X	X		
18	1.3.2.3.- Señalar los índices de gestión que medirán el respeto a las normas procedimientos y reglamentos, estimulando la alineación de los intereses mutuo.	X	X	X		X		X	X	X		
19	1.3.2.4.- Señalar los índices de gestión de control de mercado que se basen en mediciones financieras objetivas, las cuales permitirán evaluar el desempeño de la empresa.	X	X	X	X			X		X	X	X
20	1.3.4.1.- Impartir disciplina a los gerentes de línea con el fin de incrementar la eficiencia.	X	X	X				X				
21	1.3.4.2.- Indicar los parámetros de eficiencia con los cuales se aplicará la acción correctiva.	X	X	X						X		
22	1.3.4.3.- Señalar mecanismos de evaluación de la gestión que permitan comparar los índices obtenido versus los objetivos o metas esperadas.	X	X		X			X		X		X
		17	14	13	10	10	4	20	5	14	7	9

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Gerente General de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XVII muestra el perfil de competencias del cargo de Gerente General de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (22) veintidós elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar vinculados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades para cada elemento de competencia, lo que señala que si para el cargo de Gerente General se identificaron (22) veintidós elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (242) doscientos cuarenta y dos probabilidades. Sin embargo se les solicitó que señalaran sólo aquellas que a su criterio se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultados de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° XVIII

TABLA N° XVIII

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Gerente General de Meditotal, CA.

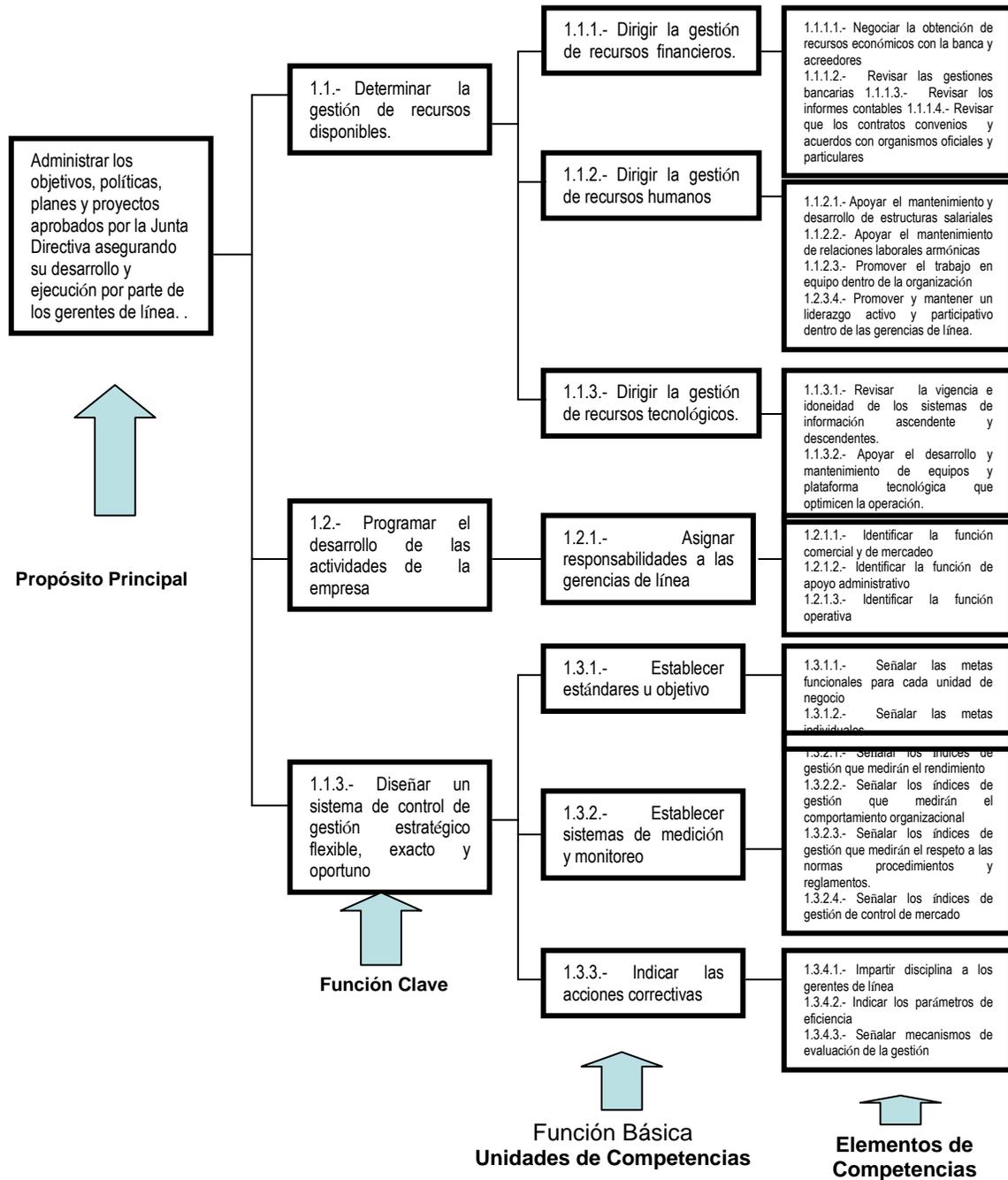
Competencias de Atributos Personales	ECI	ECO	%
LIDERAZGO	22	17	77%
TRABAJO EN EQUIPO	22	14	64%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	22	13	59%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	22	10	45%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	22	10	45%
INICIATIVA	22	4	18%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	22	20	91%
FLEXIBILIDAD	22	5	23%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	22	14	64%
NEGOCIADOR	22	7	32%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	22	9	41%
TOTAL POSIBILIDADES	242		

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Gerente General de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XVIII señala que los (22) veintidós elementos de competencias relacionados con la tarea identificados en el cargo de Gerente General de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de la persona que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación: 77% de liderazgo, 64% de trabajo en equipo, 59% de comunicación efectiva, 45% de análisis y toma de decisiones, 45% de orientación al cliente, 18% de iniciativa, 91% identificación con la empresa, 41% pensamiento analítico, 23% de flexibilidad, 64% de motivación al logro y un 32% de negociación.

FIGURA N° 6

Mapa Funcional de la Gerencia General de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia General de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Gerencia General de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 6 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Gerencia de Recursos Humanos

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA.

Área Funcional: Gerencia de Recursos Humanos		
1.- Propósito Principal: Administrar los procesos de recursos humanos siguiendo las políticas establecidas por la empresa y cumpliendo con las normativas legales y contractuales vigentes.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Dirigir el proceso de captación del personal idóneo para cubrir vacantes en la empresa, ajustándose a los lineamientos establecidos	1.1.1.- Establecer los procedimientos para el reclutamiento del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.	1.1.1.1.- Revisar la Requisición de Personal para orientar el reclutamiento. 1.1.1.2.- Aplicar el tipo de reclutamiento de acuerdo al cargo solicitado. 1.1.1.3.- Recopilar las credenciales introducidas por los candidatos potenciales, dando cumplimiento a los procedimientos establecidos
	1.1.2.- Establecer los procedimientos para la selección del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.	1.1.2.1.- Revisar las credenciales de los candidatos potenciales tomando en cuenta el perfil requerido. 1.1.2.2.- Realizar entrevistas de selección tomando en cuenta las técnicas existentes. 1.1.2.3.- Aplicar baterías de pruebas de conocimiento y psicométricas de acuerdo a los parámetros establecidos 1.1.2.4.- Realizar los tramites administrativos que soportan la selección de acuerdo a la normativa vigente.
	1.1.3 Establecer los procedimientos para la contratación del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.	1.1.3.1.- Revisar la orden de ingreso asegurándose que los datos estén completaos 1.1.3.2.- Preparar el contrato de trabajo de acuerdo a las condiciones establecidas en la orden de ingreso, 1.1.3.3.- Dar ingreso administrativo al sistema de

	<p>1.1.4.- Establecer los procedimientos para la inducción del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.</p>	<p>recursos humanos para registro y control del trabajador.</p> <p>1.1.4.1.- Informar al nuevo trabajador sobre la estructura organizativa, planta física y normativas</p> <p>1.1.4.2.- Exponer al nuevo trabajador los planes y beneficios socio – económicos a los que tiene derecho</p>
<p>1.2.- Dirigir el proceso de desarrollo del personal de la empresa, ajustándose a los lineamientos establecidos</p>	<p>1.2.1.- Categorizar las responsabilidades encaminadas a capacitar y adiestrar al personal</p> <p>1.2.2.- Analizar el itinerario de carrera de los trabajadores para visualizar su potencial desarrollo.</p> <p>1.2.3.- Establecer la clasificación de los cargos dentro de la estructura organizativa.</p>	<p>1.2.1.1.- Hacer la detección de necesidades de adiestramiento para puntualizar los requerimientos de capacitación y adiestramiento del personal.</p> <p>1.2.1.2.- Organizar por orden de prioridad las necesidades de adiestramiento detectada</p> <p>1.2.1.3.- Adaptar el Plan de Adiestramiento a las necesidades detectadas para hacerlo más efectivo</p> <p>1.2.1.4.- Ejecutar el Plan de Adiestramiento para lograr el desarrollo continuo de los trabajadores.</p> <p>1.2.2.1.- Identificar las competencias presentes en cada trabajador para predecir su rol dentro de la organización.</p> <p>1.2.2.2.- Diagramar los niveles de reemplazo dentro de la estructura organizativa de la empresa.</p> <p>1.2.3.1.- Elaborar las descripciones y perfiles de los cargos para definir roles y competencias.</p> <p>1.2.3.2.- Revisar las valoraciones de los cargos para ubicarlos dentro de la estructura salarial.</p>
<p>1.3.- Dirigir las actividades encaminadas a mantener y</p>	<p>1.3.1.- Compensar a los trabajadores de acuerdo a las</p>	<p>1.3.1.1.- Realizar la escala o tabulador salarial de acuerdo a</p>

<p>retener los trabajadores satisfechos dentro de la organización.</p>	<p>políticas salariales de la empresa</p> <p>1.3.2.- Ejecutar los planes y beneficios sociales establecidos por la empresa dirigidos a los trabajadores</p> <p>1.3.3.- Organizar planes destinados a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de acuerdo a las políticas</p> <p>1.3.4.- Establecer los planes encaminados a mantener la higiene y la seguridad dentro de las instalaciones de la empresa.</p> <p>1.3.5.- Establecer los programas de evaluación del desempeño de acuerdo a las políticas de la empresa.</p>	<p>las políticas salariales de la empresa.</p> <p>1.3.1.2.- Procesar la nómina para procesar conceptos remunerativos a ser cancelados al personal.</p> <p>1.3.2.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la incorporación de los trabajadores a los planes de beneficios sociales de la empresa</p> <p>1.3.3.1.- Organizar las reuniones sociales aniversarias que congreguen al mayor número de trabajadores y que promuevan su esparcimiento</p> <p>1.3.3.2.- Organizar los eventos deportivos que promuevan la integración de los trabajadores</p> <p>1.3.4.1.- Identificar los perfiles de riesgo ocupacional de acuerdo a lo establecido en la LOPYMAT.</p> <p>1.3.4.2.- Informar al trabajador sobre las normas de higiene y seguridad ocupacional.</p> <p>1.3.5.1.- Aplicar la evaluación de la competencia individual para medir la actuación del trabajador.</p> <p>1.3.5.2.- Medir el desempeño del trabajador de acuerdo a los instrumentos de evolución aprobados por la empresa.</p> <p>1.3.5.3.- Informar a los trabajadores sobre los resultados de su evaluación.</p>
<p>1.4.- Dirigir el proceso de desincorporación o ruptura de las relaciones laborales de acuerdo a las normativas legales existentes</p>	<p>1.4.1.- Examinar las rupturas de la relación laboral evaluando causas y previendo efectos.</p>	<p>1.4.1.1.- Aplicar encuesta de salida para evaluar causas</p> <p>1.4.1.2.- Realizar liquidación de prestaciones sociales y demás conceptos laborales dar</p>

		<p>cumplimiento a la normativa legal existente.</p> <p>1.4.1.3.- Realizar la desincorporación del sistema de recursos humanos cumpliendo con la normativa existente.</p> <p>1.4.1.4.- Ejecutar los tramites administrativos y legales para desincorporar al trabajador por incapacidad temporal, permanente o por jubilación dando cumplimiento a la normativa vigente</p>
1.5.- Definir canales de comunicación que facilite la ejecución de los procesos de recursos humanos	1.5.1.- Afianzar las relaciones laborales manteniendo un clima amónico en las relaciones con los actores involucrado.	<p>.5.1.1.- Representar a la empresa ante los trabajadores reconociendo los intereses mutuos.</p> <p>1.5.1.2.- Representar a la empresa ante los entes oficiales: IVSS, INCE, MT, entre otros, reconociendo los intereses mutuos.</p> <p>1.5.1.3.- Representar a la empresa ante los entes privados: instituciones financieras, entidades didácticas y educativas, entre otros, reconociendo los intereses mutuos.</p>

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

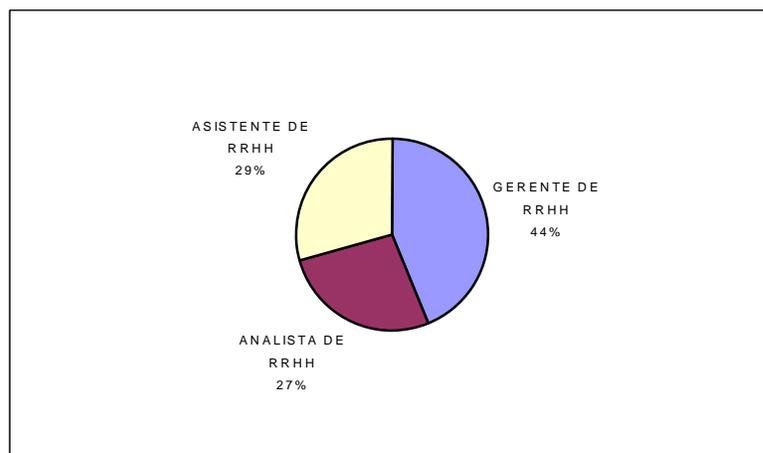
Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario del Análisis Funcional para la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Gerencia General. Igualmente se valido con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° XIX, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente los cargos existentes en esta gerencia.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE RRRH	ANALISTA DE RRRH	ASISTENTE DE RRRH						
20	1.2.3.2.- Revisar las valoraciones de los cargos para ubicarlos dentro de la estructura salarial.	X								
21	1.3.1.1.- Realizar la escala o tabulador salarial de acuerdo a las políticas salariales de la empresa.	X								
22	1.3.1.2.- Procesar la nómina para procesar conceptos remunerativos a ser cancelados al personal		X							
23	1.3.2.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la incorporación de los trabajadores a los planes de beneficios sociales de la empresa			X						
24	1.3.3.1.- Organizar las reuniones sociales aniversarias que congreguen al mayor numero de trabajadores y que promuevan su esparcimiento		X	X						
25	1.3.3.2.- Organizar los eventos deportivos que promuevan la integración de los trabajadores			X						
26	1.3.4.1.- Identificar los perfiles de riesgo ocupacional de acuerdo a lo establecido en la LOPYMAT.			X						
27	1.3.4.2.- Informar al trabajador sobre las normas de higiene y seguridad ocupacional.			X						
28	1.3.5.1.- Aplicar la evaluación de la competencia individual para medir la actuación del trabajador.	X								
29	1.3.5.2.- Medir el desempeño del trabajador de acuerdo a los instrumentos de evolución aprobados por la empresa	X								
30	1.3.5.3.- Informar a los trabajadores sobre los resultado de su evaluación.	X								
31	1.4.1.1.- Aplicar encuesta de salida para evaluar causas	X								
32	1.4.1.2.- Realizar liquidación de prestaciones sociales y demás conceptos laborales dar cumplimiento a la normativa legal existente.		X							
33	1.4.1.3.- Realizar la desincorporación del sistema de recursos humanos cumpliendo con la normativa existente		X							
34	1.4.1.4.- Ejecutar los tramites administrativos y legales para desincorporar al trabajador por incapacidad temporal, permanente o por jubilación dando cumplimiento a la normativa vigente			X						
35	5.1.1.- Representar a la empresa ante los trabajadores reconociendo los intereses mutuos.	X								
36	1.5.1.2.- Representar a la empresa ante los entes oficiales: IVSS, INCE, MT, entre otros, reconociendo los intereses mutuos.	X								
37	1.5.1.3.- Representar a la empresa ante los entes privados: instituciones financieras, entidades didácticas y educativas, entre otros, reconociendo los intereses mutuos.	X								
	TOTAL	18	11	12	0	0	0	0	0	0

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia Recursos Humanos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° XIX se evidencia la identificación de (18) dieciocho elementos de competencia para el cargo de Gerente de Recursos Humanos, (11) once para el cargo de Analista de Recursos Humanos y (12) para el cargo de Asistente de Recursos Humanos.

FIGURA N° 7
Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Figura N° 7 muestra gráficamente los porcentajes de distribución de los elementos de competencia por cargo que se obtuvieron al aplicar el Cuestionario de Análisis Funcional a la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, pudiéndose apreciar que de los (37) treinta y siete elementos de competencias identificados en esa área funcional el 44% corresponden al Gerente de Recursos Humanos, el 27% a la Analista de Recursos Humanos y el 29% a la Asistente de Recursos Humanos. Debiendo destacar que existen elementos de competencias que estuvieron presentes en todos los cargos o se repetían en dos de ellos.

Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los perfiles de competencias que cuyos resultados se señalan en las Tabla N° XX, Tabla N° XXI y Tabla N° XXII.

TABLA N° XX

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Recursos Humanos de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	EXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.2.2.- Realizar entrevistas de selección tomando en cuenta las técnicas existentes.	X		X	X	X			X	X	X	
2	1.1.2.3.- Aplicar baterías de pruebas de conocimiento y psicométricas de acuerdo a los parámetros establecidos		X	X		X			X		X	
3	1.1.4.1.- Informar al nuevo trabajador sobre la estructura organizativa, planta física y normativas		X	X		X		X	X			
4	1.1.4.2.- Exponer al nuevo trabajador los planes y beneficios socio – económicos a los que tiene derecho		X	X		X		X	X			
5	1.2.1.3.- Adaptar el Plan de Adiestramiento a las necesidades detectadas para hacerlo más efectivo	X	X			X		X	X	X	X	
6	1.2.1.4.- Ejecutar el Plan de Adiestramiento para lograr el desarrollo continuo de los trabajadores.	X	X	X		X		X	X			
7	1.2.2.1.- Identificar las competencias presentes en cada trabajador para predecir su rol dentro de la organización	X	X	X	X		X	X	X		X	
8	1.2.2.2.- Diagramar los niveles de reemplazo dentro de la estructura organizativa de la empresa.	X	X	X	X	X		X	X		X	
9	1.2.3.1.- Elaborar las descripciones y perfiles de los cargos para definir roles y competencias.	X	X		X	X		X	X	X	X	
10	1.2.3.2.- Revisar las valoraciones de los cargos para ubicarlos dentro de la estructura salarial.				X	X		X			X	
11	1.3.1.1.- Realizar la escala o tabulador salarial de acuerdo a las políticas salariales de la empresa.	X	X		X			X	X		X	
12	1.3.5.1.- Aplicar la evaluación de la competencia individual para medir la actuación del trabajador.	X	X			X		X	X	X	X	
13	1.3.5.2.- Medir el desempeño del trabajador de acuerdo a los instrumentos de evolución aprobados por la empresa	X	X	X	X	X		X	X		X	
14	1.3.5.3.- Informar a los trabajadores sobre los resultados de su evaluación.	X	X	X		X		X	X	X		
15	1.4.1.1.- Aplicar encuesta de salida para evaluar causas	X		X		X		X		X		
16	1.5.1.1.- Representar a la empresa ante los trabajadores reconociendo los intereses mutuos.	X	X			X		X		X	X	
17	1.5.1.2.- Representar a la empresa ante los entes oficiales: IVSS, INCE, MT, entre otros, reconociendo los intereses mutuos.	X						X	X	X	X	
18	1.5.1.3.- Representar a la empresa ante los entes privados: instituciones financieras, entidades didácticas y educativas, entre otros, reconociendo los intereses mutuos.	X			X			X		X	X	
	TOTAL	14	13	10	8	14	1	15	5	14	9	13

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Gerente de Recursos Humanos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Analista de Recursos Humanos de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Revisar la Requisición de Personal para orientar el reclutamiento.						X			X		
2	1.1.1.2.- Aplicar el tipo de reclutamiento de acuerdo al cargo solicitado.					X	X			X		
3	1.1.3.3.- Dar ingreso administrativo al sistema de recursos humanos para registro y control del trabajador.					X	X			X		
4	1.2.1.1.- Hacer la detección de necesidades de adiestramiento para puntualizar los requerimientos de capacitación y adiestramiento del personal.					X	X			X		X
5	1.2.1.2.- Organizar por orden de prioridad las necesidades de adiestramiento detectada					X	X			X		X
6	1.2.1.4.- Ejecutar el Plan de Adiestramiento para lograr el desarrollo continuo de los trabajadores.		X	X		X	X			X		X
7	1.2.3.1.- Elaborar las descripciones y perfiles de los cargos para definir roles y competencias.		X				X			X		X
8	1.3.1.2.- Procesar la nómina para procesar conceptos remunerativos a ser cancelados al personal		X		X			X		X		X
9	1.3.3.1.- Organizar las reuniones sociales aniversarias que congreguen al mayor numero de trabajadores y que promuevan su esparcimiento		X	X		X	X	X	X	X		
10	1.4.1.2.- Realizar liquidación de prestaciones sociales y demás conceptos laborales dar cumplimiento a la normativa legal existente.		X		X	X	X			X		X
11	1.4.1.3.- Realizar la desincorporación del sistema de recursos humanos cumpliendo con la normativa existente		X		X		X	X		X		
	TOTAL	0	6	2	3	7	10	3	1	11	0	6

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado a la Analista de Recursos Humanos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Asistente de Recursos Humanos de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.3.- Recopilar las credenciales introducidas por los candidatos potenciales, dando cumplimiento a los procedimientos establecidos		X			X	X			X		
2	1.1.2.1.- Revisar las credenciales de los candidatos potenciales tomando en cuenta el perfil requerido.		X			X	X			X		
3	1.1.2.4.- Realizar los tramites administrativos que soportan la selección de acuerdo a la normativa vigente					X	X			X		
4	1.1.3.1.- Revisar la orden de ingreso asegurándose que los datos estén completos					X	X			X		
5	1.1.3.2.- Preparar el contrato de trabajo de acuerdo a las condiciones establecidas en la orden de ingreso,					X	X			X		
6	1.2.1.4.- Ejecutar el Plan de Adiestramiento para lograr el desarrollo continuo de los trabajadores.		X	X		X	X			X		
7	1.3.2.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la incorporación de los trabajadores a los planes de beneficios sociales de la empresa		X			X	X			X		
8	1.3.3.1.- Organizar las reuniones sociales aniversarias que congreguen al mayor numero de trabajadores y que promuevan su esparcimiento		X	X		X	X			X		
9	1.3.3.2.- Organizar los eventos deportivos que promuevan la integración de los trabajadores		X	X		X	X			X		
10	1.3.4.1.- Identificar los perfiles de riesgo ocupacional de acuerdo a lo establecido en la LOPYMAT.					X	X			X		X
11	1.3.4.2.- Informar al trabajador sobre las normas de higiene y seguridad ocupacional.					X	X					
12	1.4.1.4.- Ejecutar los tramites administrativos y legales para desincorporar al trabajador por incapacidad temporal, permanente o por jubilación dando cumplimiento a la normativa vigente		X			X	X				X	
	TOTAL	0	7	3	0	12	12	0	0	10	1	1

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado a la Asistente de Recursos Humanos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XX, Tabla N° XXI y Tabla N° XXII muestran el perfil de competencias de casa uno de los cargos existentes en la gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (37) treinta y siete elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar vinculados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades para cada elemento de competencia por cargo, lo que señala que si para el cargo de Gerente de RRHH se identificaron (18) dieciocho elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (198) ciento noventa y ocho probabilidades. Asimismo para el cargo de Analista de RRHH donde se identificaron (11) once elementos de competencias y para el cargo de Asistente de RRHH donde se identificaron (12) elementos de competencias los expertos tendrían (121) y (132) posibilidades respectivamente. Sin embargo se les solicito que señalaran sólo aquellas que a su criterio se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultado de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° XXIII.

TABLA N° XXIII

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales de los cargos de la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA.

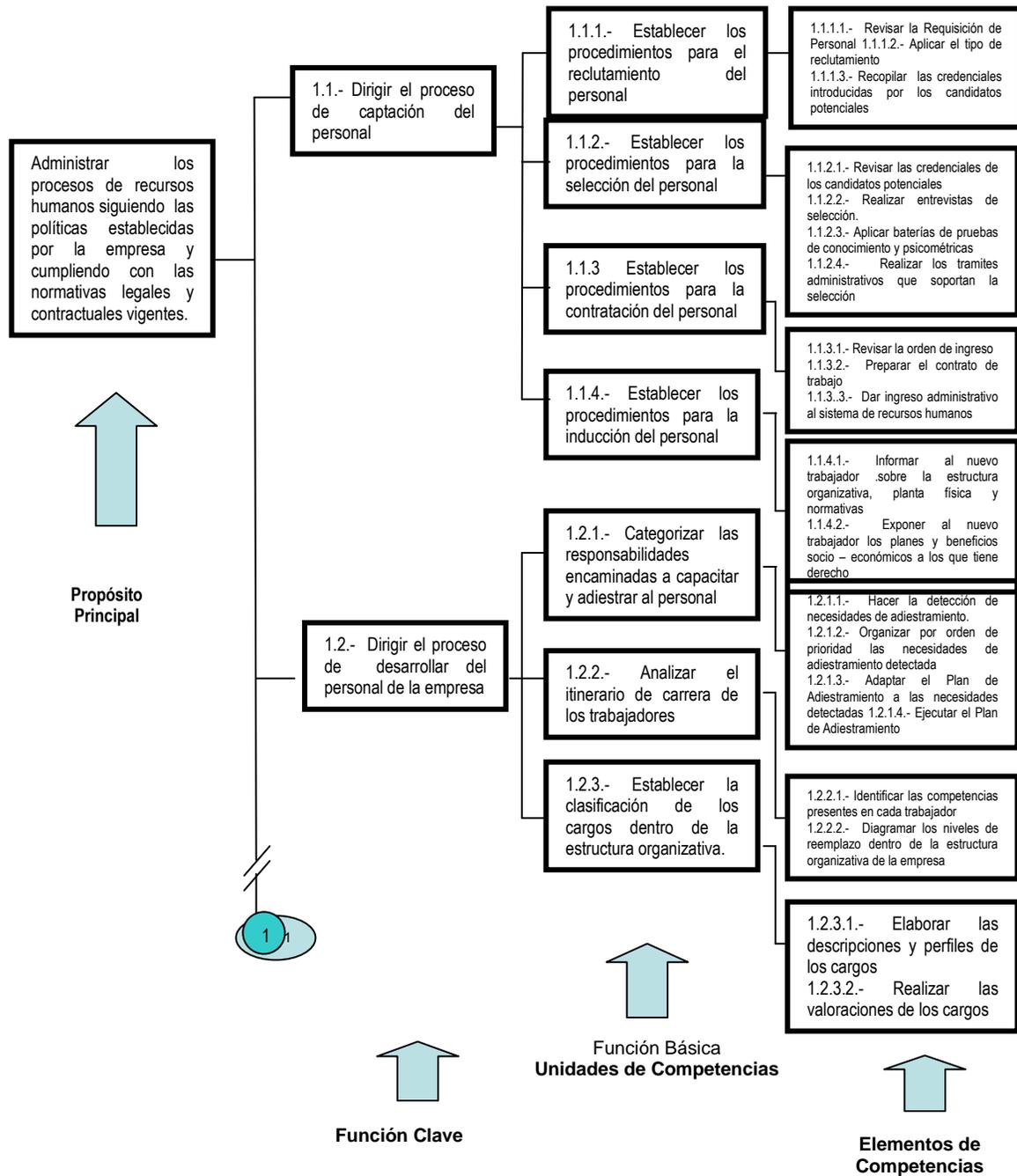
	Gerente RRHH			Analista RRHH			Asistente RRHH		
LIDERAZGO	18	14	78%	11	0	0%	12	0	0%
TRABAJO EN EQUIPO	18	13	72%	11	6	55%	12	7	58%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	18	10	56%	11	2	18%	12	3	25%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	18	8	44%	11	3	27%	12	0	0%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	18	14	78%	11	7	64%	12	12	100%
INICIATIVA	18	1	6%	11	10	91%	12	12	100%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	18	15	83%	11	3	27%	12	0	0%
FLEXIBILIDAD	18	5	28%	11	1	9%	12	0	0%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	18	14	78%	11	11	100%	12	10	83%
NEGOCIADOR	18	9	50%	11	0	0%	12	1	8%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	18	13	72%	11	6	55%	12	1	8%
TOTAL POSIBILIDADES	198			121			132		

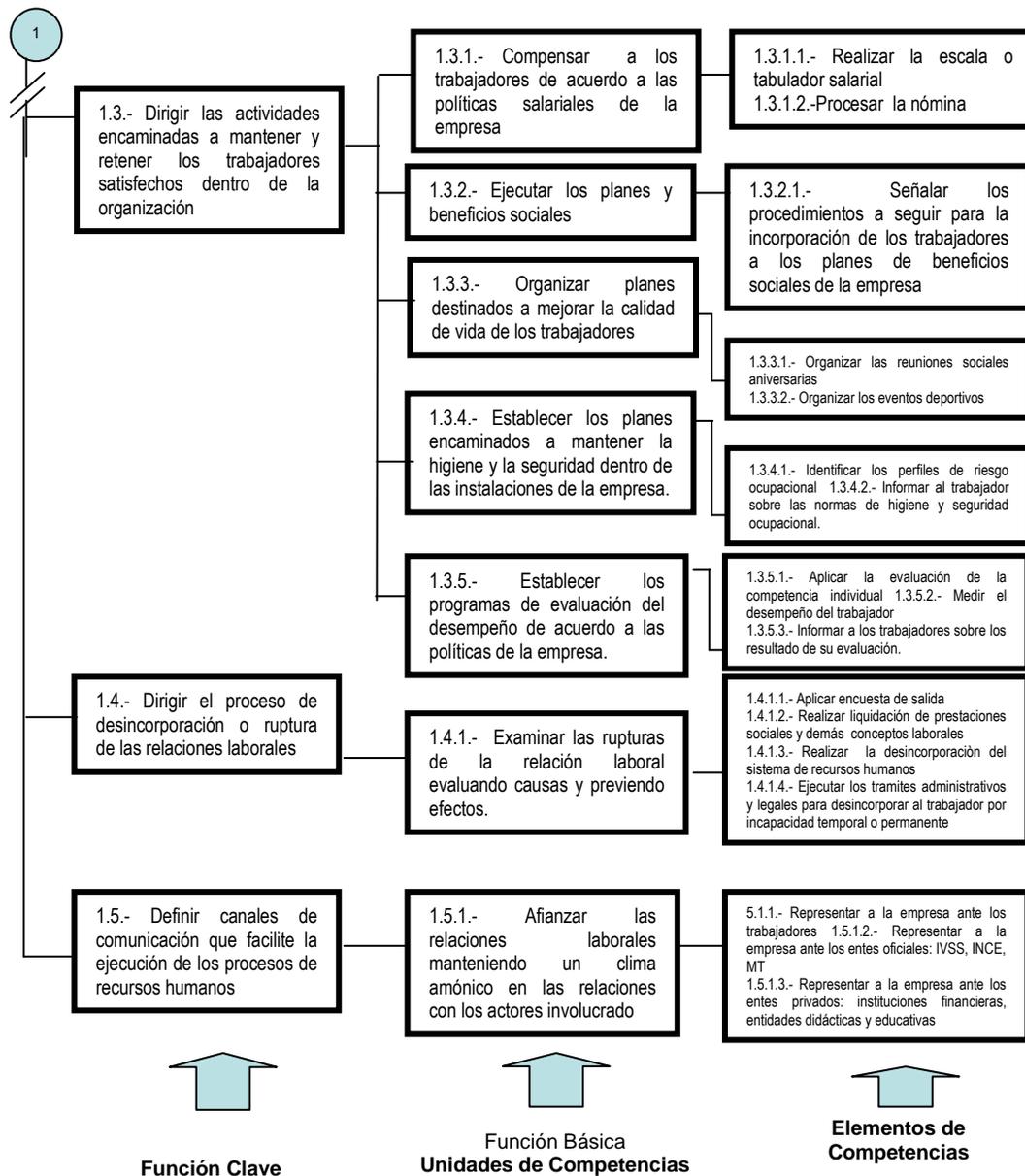
Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado a los ocupantes de los cargos de la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XXIII señala que los (37) treinta y siete elementos de competencias relacionados con la tarea identificados para los cargos de la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de las personas que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación, donde se refleja que el Gerente de RRHH requiere un mayor compromiso en el desarrollo de sus competencias de liderazgo, trabajo en equipo, análisis y toma de decisiones, negociación , pensamiento analítico, identificación con la empresa, mientras que el personal subalterno esta más enfocado a trabajo en equipo, motivación al logro, comunicación efectiva, iniciativa, orientación al cliente.

FIGURA N° 8

Mapa Funcional de la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA.





Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Gerencia de Recursos Humanos de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 8 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Gerencia de Tecnología de la Información

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA.

Área Funcional: Gerencia Tecnología de la Información		
1.- Propósito Principal: Planificar la estructura informática de la empresa propiciando la sistematización de los procesos con el apoyo en la tecnología.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Determinar los proyectos de sistemas de información que ofrezcan mayores ventajas para la empresa	1.1.1.- Analizar los requerimientos para la implantación de los sistemas de información	1.1.1.1.- Recopilar los requerimientos de información , a través de entrevistas o sesiones de trabajo conjuntas. 1.1.1.2.—Realizar el modelaje de los procesos a través diagramas estructurados.. 1.1.1.3.- Realizar los modelos de datos, a través de diagrama de identidad-relación o documentación identidad. 1.1.1.4.- Elaborar los prototipos de manera de construir una versión parcial del sistema deseado. 1.1.1.5.- Definir los objetivos del proyecto de sistemas de información 1.1.1.6.- Asignar personal al equipo de proyecto, relevarlos e instruirlos para un mejor control del proyecto
	1.1.2.- Evaluar los costos y beneficios de la implantación de los sistemas de información para medir la rentabilidad y las inversiones precisas	1.1.2.1.- Ordenar por prioridad los objetivos basándose en el aprovechamiento de los desarrollos parciales. 1.1.2.2.- Medir los costos iniciales, operativos, impacto sobre la eficacia general y de oportunidad para estimar el presupuesto de instalación de los sistemas de información 1.1.2.3.-Medir los beneficios operativos e intangible que trae consigo la adopción de sistemas de información que puedan

	<p>1.1.3.- Integrar los mecanismos técnicos que contribuirán al mantenimiento de una plataforma informática estable.</p> <p>1.1.4.- Desarrollar sistemas de información, que permitan satisfacer los requerimientos específicos y estratégicos de la empresa.</p> <p>1.1.5.- Brindar soporte técnico a los usuarios del sistema</p>	<p>considerarse rentables y competitivos para la empresa.</p> <p>1.1.2.4.- Estudiar la factibilidad del desarrollo de sistemas de información.</p> <p>1.1.3.1.- Señalar el hardware que conformara la plataforma tecnológica a ser utilizada por la empresa</p> <p>1.1.3.2.- Definir los distintos software de aplicación que ha de proporcionársele a el ordenador de la empresa para que realice el procesamiento de la información.</p> <p>1.1.3.3.- Preparar el ordenador para la transmisión, almacenamiento y organización de la información.</p> <p>1.1.4.1.- Definir cualitativa y cuantitativamente los objetivos para el desarrollo del sistema.</p> <p>1.1.4.2.- Diseñar los sistemas transaccionales, gerenciales y de automatización de oficina para incrementar la capacidad, mejorar los procesos y acelerar el flujo de información.</p> <p>1.1.4.3.- Introducir y promover la utilización del nuevo sistema en la organización.</p> <p>1.1.4.4.- Dar a conocer el desarrollo del sistema en la organización.</p> <p>1.1.4.5.- Evaluar los sistemas de información implantados, verificando su pertinencia y eficacia.</p> <p>1.1.5.1.- Mantener operativo los dispositivos periféricos y las unidades de control de periféricos que acompañan al ordenador de la empresa.</p>
--	---	--

		<p>1.1.5.2.- Apoyar a los usuarios en el manejo y aprovechamiento de la tecnología de la información instalada en la empresa.</p> <p>1.1.5.3.- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de computación.</p>
1.2.- Administrar el sistema de red local para la transmisión efectiva y oportuna de los datos.	<p>1.2.1.- Establecer los lineamientos para el manejo operativo de servidores, puestos de trabajo, software e impresoras, basándose en la tecnología disponible.</p> <p>1.2.2.- Integrar las herramientas necesarias para aprovechar la capacidad de procesos y de conectar distintos ordenadores, a través de la telemática.</p>	<p>1.2.1.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la conexión de los equipos de computación en la red.</p> <p>1.2.1.2.- Señalar los procedimientos a seguir para mejorar la capacidad de introducir modificaciones en el sistema.</p> <p>1.2.1.3.- Señalar los procedimientos a seguir para compartir recursos, tanto periféricos, como datos y líneas de comunicación</p> <p>1.2.1.4.- Señalar los procedimientos a seguir para mejorar la fiabilidad y la capacidad de los procesos informativos.</p> <p>1.2.1.5.- Seleccionar las técnicas y los medios de transmisión de la información.</p> <p>1.2.2.1.- Crear la página Web de la empresa, destacando su fortalezas y su capacidad distintiva.</p> <p>1.2.2.2.- Asignar las direcciones de correos electrónicos a los usuarios autorizados, para aprovechar las innovaciones tecnológicas.</p>
1.3. Desarrollar un sistema de seguridad que garantice el respaldo de la información.	1.3.1.- Dirigir el proceso de protección y resguardo de la información, utilizando los	1.3.1.1.- Realizar periódicamente el backup de la información a fin de preservar la data.

	medios electrónicos disponibles	1.3.1.2.- Crear códigos de seguridad para evitar manipulación de la información por parte de personas no autorizadas.
--	---------------------------------	---

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario de L. Análisis Funcional para la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Gerencia de Tecnología de la Información. Igualmente se validó con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° XXX, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente los cargos existentes en esta gerencia.

TABLA N° XXIV

Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal Gerencia Tecnología de la Información Meditotal, CA

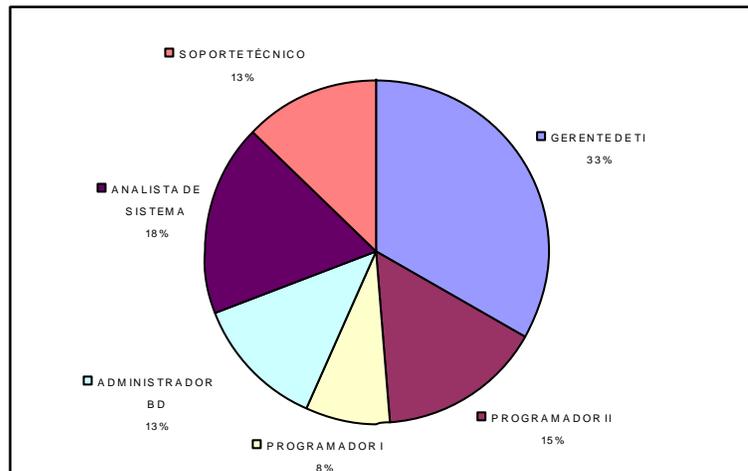
N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	PROGRAMADOR II	PROGRAMADOR I	ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	ANALISTA DE SISTEMA	POPORTE TECNICO			
1	1.1.1.1.- Recopilar los requerimientos de información , a través de entrevistas o sesiones de trabajo conjuntas					X				
2	1.1.1.2.— Realizar el modelaje de los procesos a través diagramas estructurados..		X	X		X				
3	1.1.1.3.- Realizar los modelos de datos, a través de diagrama de identidad-relación o documentación identidad.		X	X						
4	1.1.1.4.- Elaborar los prototipos de manera de construir una versión parcial del sistema deseado.		X							
5	1.1.1.5.- Definir los objetivos del proyecto de sistemas de información	X								
6	1.1.1.6.- Asignar personal al equipo de proyecto, relevarlos e instruirlos para un mejor control del proyecto	X								
7	1.1.2.1.- Ordenar por prioridad los objetivos basándose en el aprovechamiento de los desarrollos parciales.	X								
8	1.1.2.2.- Medir los costos iniciales, operativos, impacto sobre la eficacia general y de oportunidad para estimar el presupuesto de instalación de los sistemas de información	X								
9	1.1.2.3.- Medir los beneficios operativos e intangible que trae consigo la adopción de sistemas de información que puedan considerarse rentables y competitivos para la empresa	X								
10	1.1.2.4.- Estudiar la factibilidad del desarrollo de sistemas de información.	X								
11	1.1.3.1.- Señalar el hardware que conformara la plataforma tecnológica a ser utilizada por la empresa	X								
12	1.1.3.2.- Definir los distintos software de aplicación que ha de proporcionársele a el ordenador de la empresa para que realice el procesamiento de la información.	X								
13	1.1.3.3.- Preparar el ordenador para la transmisión, almacenamiento y organización de la información				X					
14	1.1.4.1.- Definir cualitativa y cuantitativamente los objetivos para el desarrollo del sistema.	X								
15	1.1.4.2.- Diseñar los sistemas transaccionales, gerenciales y de automatización de oficina para incrementar la capacidad, mejorar los procesos y acelerar el flujo de información.		X							
16	organización.					X				
17	1.1.4.4.- Dar a conocer el desarrollo del sistema en la organización.	X				X				
18	1.1.4.5.- Evaluar los sistemas de información implantados, verificando su pertinencia y eficacia	X								
19	1.1.5.1.- Mantener operativo los dispositivos periféricos y las unidades de control de periféricos que acompañan al ordenador de la empresa.						X			
20	1.1.5.2.- Apoyar a los usuarios en el manejo y aprovechamiento de la tecnología de la información instalada en la empresa.						X			

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	PROGRAMADOR II	PROGRAMADOR I	ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	ANALISTA DE SISTEMA	SOORTE TÉCNICO			
21	1.1.5.3.- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de computación						X			
22	1.2.1.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la conexión de los equipos de computación en la red.						X			
23	1.2.1.2.- Señalar los procedimientos a seguir para mejorar la capacidad de introducir modificaciones en el sistema.		X			X				
24	1.2.1.3.- Señalar los procedimientos a seguir para compartir recursos, tanto periféricos, como datos y líneas de comunicación				X	X				
25	1.2.1.4.- Señalar los procedimientos a seguir para mejorar la fiabilidad y la capacidad de los procesos informativos.	X								
26	1.2.1.5.- Seleccionar las técnicas y los medios de transmisión de la información.				X					
27	1.2.2.1.- Crear la página Web de la empresa, destacando su fortalezas y su capacidad distintiva.		X	X						
28	1.2.2.2.- Asignar las direcciones de correos electrónicos a los usuarios autorizados, para aprovechar las innovaciones tecnológicas.					X				
29	1.3.1.1.- Realizar periódicamente el backup de la información a fin de preservar la data.				X		X			
30	1.3.1.2.- Crear códigos de seguridad para evitar manipulación de la información por parte de personas no autorizadas.	X			X					
TOTAL		13	6	3	5	7	5	0	0	0

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia Tecnología de la Información de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° XIV se evidencia la identificación de (13) trece elementos de competencia para el cargo de Gerente de Tecnología de la Información, (06) seis para el cargo de Programador II, (03) tres para el cargo de Programador I, (05) para el Administrador de Base de Datos, (07) para el analista de Sistema y (05) cinco para el cargo de Soporte Técnico

FIGURA N° 9
Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad
Funcional Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Figura N° 9 muestra gráficamente los porcentajes de distribución de los elementos de competencia por cargo que se obtuvieron al aplicar el Cuestionario de Análisis Funcional a la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, pudiéndose apreciar que de los (30) treinta elementos de competencias identificados en esa área funcional el 33% corresponden al Gerente de TI, el 15% al Programador II, el 8% al Programador I, el 13% al Administrador BD, el 18% la Analista de Sistemas y el 13% al cargo de Soporte Técnico. Debiendo destacar que existen elementos de competencias que estuvieron presentes en varios de ellos.

Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los perfiles de competencias que cuyos resultados se señalan en las Tabla N° XXV, Tabla N° XXVI, Tabla N° XXVII, Tabla N° XXVIII, Tabla N° XXIX y Tabla N° XXX, donde se refleja el Perfil de Competencia de cada uno de los cargos señalados para esta unidad funcional.

TABLA N° XXV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Tecnología de la Información de Meditotal, CA.

N°	Elementos de Competencias Relacionados con la Tarea	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.5.- Definir los objetivos del proyecto de sistemas de información	X			X	X		X		X		X
2	1.1.1.6.- Asignar personal al equipo de proyecto, relevarlos e instruirlos para un mejor control del proyecto	X	X		X	X		X		X	X	
3	1.1.2.1.- Ordenar por prioridad los objetivos basándose en el aprovechamiento de los desarrollos parciales.	X					X	X		X		X
4	1.1.2.2.- Medir los costos iniciales, operativos, impacto sobre la eficacia general y de oportunidad para estimar el presupuesto de instalación de los sistemas de información	X	X		X			X		X		X
5	1.1.2.3.- Identificar los beneficios operativos e impactos que trae consigo la adopción de sistemas de información que puedan considerarse rentables y competitivos para la empresa		X		X	X		X		X		X
6	1.1.2.4.- Estudiar la factibilidad del desarrollo de sistemas de información.					X	X	X		X		X
7	1.1.3.1.- Señalar el hardware que conformara la plataforma tecnológica a ser utilizada por la empresa				X	X						X
8	1.1.3.2.- Definir los distintos software de aplicación que ha de proporcionársele a el ordenador de la empresa para que realice el procesamiento de la información.				X	X		X		X		X
9	1.1.4.1.- Definir cualitativa y cuantitativamente los objetivos para el desarrollo del sistema.	X	X		X	X		X		X		X
10	1.1.4.4.- Dar a conocer el desarrollo del sistema en la organización.	X	X	X				X		X		
11	1.1.4.5.- Evaluar los sistemas de información implantados, verificando su pertinencia y eficacia				X	X		X		X		X
12	1.2.1.4.- Señalar los procedimientos a seguir para mejorar la fiabilidad y la capacidad de los procesos informativos.	X	X	X	X	X				X		X
13	1.3.1.2.- Crear códigos de seguridad para evitar manipulación de la información por parte de personas no autorizadas.					X	X	X				X
	TOTAL	7	6	2	9	10	3	11	0	11	1	11

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Gerente de Tecnología de la Información de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXVI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Programador II de Meditotal, CA.

N°	Elementos de Competencias Relacionados con la Tarea	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.2.— Realizar el modelaje de los procesos a través diagramas estructurados..				X					X		X
2	1.1.1.3.- Realizar los modelos de datos, a través de diagrama de identidad-relación o documentación identidad.				X					X		X
3	1.1.1.4.- Elaborar los prototipos de manera de construir una versión parcial del sistema deseado.				X					X		X
4	1.1.4.2.- Diseñar los sistemas transaccionales, gerenciales y de automatización de oficina para incrementar la capacidad, mejorar los procesos y acelerar el flujo de información.				X					X		X
5	1.2.1.2.- Señalar los procedimientos a seguir para mejorar la capacidad de introducir modificaciones en el sistema.			X	X					X		X
6	1.2.2.1.- Crear la página Web de la empresa, destacando su fortalezas y su capacidad distintiva.				X				X			X
TOTAL		0	0	1	6	0	0	1	0	6	0	6

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Programador II de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXVII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Programador I de Meditotal, CA.

N°	Elementos de Competencias Relacionados con la Tarea	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.2.— Realizar el modelaje de los procesos a través diagramas estructurados..				X	X				X		X
2	1.1.1.3.- Realizar los modelos de datos, a través de diagrama de identidad-relación o documentación identidad.				X	X				X		X
3	1.2.2.1.- Crear la página Web de la empresa, destacando su fortalezas y su capacidad distintiva.				X	X		X		X		X
TOTAL		0	0	0	3	3	0	1	0	3	0	3

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Programador I de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXVIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Administrador de Base de Datos de Meditotal, CA.

N°	Elementos de Competencias Relacionados con la Tarea	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Recopilar los requerimientos de información , a través de entrevistas o sesiones de trabajo conjuntas		X	X	X	X			X	X		X
2	1.1.1.2.—Realizar el modelaje de los procesos a través diagramas estructurados..				X					X		X
3	1.1.4.3.- Introducir y promover la utilización del nuevo sistema en la organización.		X	X					X			X
4	1.1.4.4.- Dar a conocer el desarrollo del sistema en la organización.			X		X						
5	1.2.1.2.- Señalar los procedimientos a seguir para mejorar la capacidad de introducir modificaciones en el sistema.					X				X		X
6	1.2.1.3.- Señalar los procedimientos a seguir para compartir recursos, tanto periféricos, como datos y líneas de comunicación					X						X
7	1.2.2.2.- Asignar las direcciones de correos electrónicos a los usuarios autorizados, para aprovechar las innovaciones tecnológicas.			X		X	X					
TOTAL		0	2	4	2	5	1	1	1	3	0	5

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Administrador de Base de Datos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXIX

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Analista Sistema de Meditotal, CA.

N°	Elementos de Competencias Relacionados con la Tarea	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.3.3.- Preparar el ordenador para la transmisión, almacenamiento y organización de la información						X			X		X
2	1.2.1.3.- Señalar los procedimientos a seguir para compartir recursos, tanto periféricos, como datos y líneas de comunicación			X			X			X		X
3	1.2.1.5.- Seleccionar las técnicas y los medios de transmisión de la información.				X	X				X		X
4	1.3.1.1.- Realizar periódicamente el backup de la información a fin de preservar la data.					X	X	X		X		
5	1.3.1.2.- Crear códigos de seguridad para evitar manipulación de la información por parte de personas no autorizadas.					X	X	X				X
TOTAL		0	0	1	1	3	4	2	0	4	0	4

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Analista de Sistema de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXX
Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Soporte Técnico de Meditotal, CA.

N°	Elementos de Competencias Relacionados con la Tarea	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.5.1.- Mantener operativo los dispositivos periféricos y las unidades de control de periféricos que acompañan al ordenador de la empresa.		X			X	X			X		
2	1.1.5.2.- Apoyar a los usuarios en el manejo y aprovechamiento de la tecnología de la información instalada en la empresa.		X			X	X			X		
3	1.1.5.3.- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de computación		X			X	X			X		
4	1.2.1.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la conexión de los equipos de computación en la red.		X			X	X			X		
5	1.3.1.1.- Realizar periódicamente el backup de la información a fin de preservar la data.		X		X	X	X			X		
TOTAL		0	5	0	1	5	5	0	0	5	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Soporte Técnico de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XXV, Tabla N° XXVI, Tabla N° XXVII, Tabla N° XXVIII, Tabla N° XXIX y Tabla N° XXX muestran el perfil de competencias de cada uno de los cargos existentes en la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (30) treinta elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar vinculados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades para cada elemento de competencia por cargo, lo que señala que si para el cargo de Gerente de TI se identificaron (13) trece elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (143) ciento cuarenta y tres probabilidades. Asimismo para el cargo de Programador II donde se identificaron (06) seis elementos de competencias, para el cargo de Programador I donde se identificaron (03) tres elementos de competencias, para el Administrador de Base de Datos se identificaron (07) siete elementos, para el Analista de Sistema se identificaron (05) cinco y para el cargo de Soporte Técnico (05) cinco los expertos tendrían (143), (66), (33), (77), (55) y (55) posibilidades respectivamente. Sin embargo se les solicito que señalaran sólo aquellas que a su criterio se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultado de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° XXXI.

TABLA N° XXXI

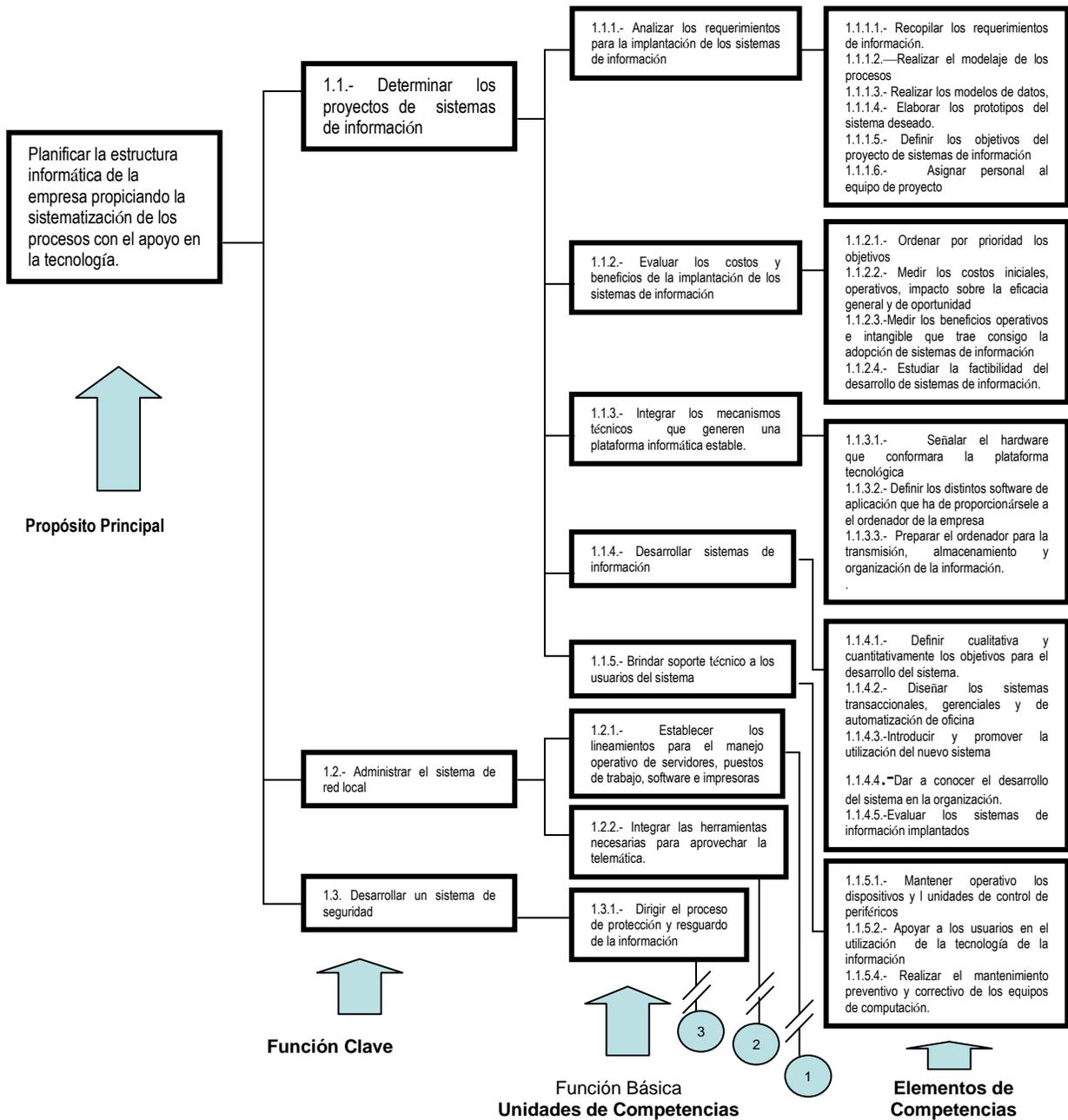
Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales de los cargos de la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA.

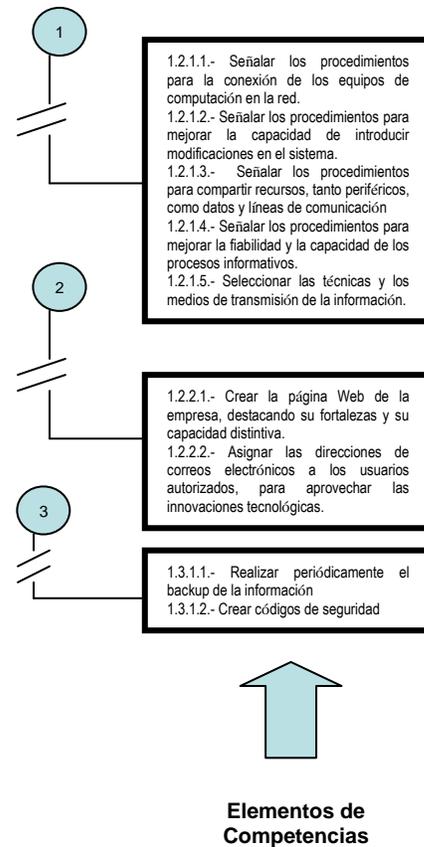
	Gerente TI			Programador II			Programador I			Admon BD			Analista Sist			Soporte Téc.		
LIDERAZGO	13	7	54%	6	0	0%	3	0	0%	5	0	0%	7	0	0%	5	0	0%
TRABAJO EN EQUIPO	13	6	46%	6	0	0%	3	0	0%	5	0	0%	7	2	29%	5	5	100%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	13	2	15%	6	1	17%	3	0	0%	5	1	20%	7	4	57%	5	0	0%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	13	9	69%	6	6	100%	3	3	100%	5	1	20%	7	2	29%	5	1	20%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	13	10	77%	6	0	0%	3	3	100%	5	3	60%	7	5	71%	5	5	100%
INICIATIVA	13	3	23%	6	0	0%	3	0	0%	5	4	80%	7	1	14%	5	5	100%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	13	11	85%	6	1	17%	3	1	33%	5	2	40%	7	1	14%	5	0	0%
FLEXIBILIDAD	13	0	0%	6	0	0%	3	0	0%	5	0	0%	7	1	14%	5	0	0%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	13	11	85%	6	6	100%	3	3	100%	5	4	80%	7	3	43%	5	5	100%
NEGOCIADOR	13	1	8%	6	0	0%	3	0	0%	5	0	0%	7	0	0%	5	0	0%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	13	11	85%	6	6	100%	3	3	100%	5	4	80%	7	5	71%	5	0	0%
TOTAL POSIBILIDADES	143			66			33			55			77			55		

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado a los ocupantes de los cargos de la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XXXI señala que los (30) treinta elementos de competencias relacionados con la tarea identificados para los cargos de la Gerencia de Tecnología de la información de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de las personas que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación, donde se refleja aspectos, tales como: que el Gerente TI requiere un mayor compromiso en el desarrollo de sus competencias de liderazgo, trabajo en equipo, análisis y toma de decisiones, negociación, pensamiento analítico, identificación con la empresa, mientras que los programadores requieren un mayor desarrollo de sus competencias relacionadas al análisis y toma de decisiones, pensamiento analítico, identificación con la empresa, motivación al logro y orientación al cliente, no es relevante el trabajo en equipo, la comunicación efectiva. Sin embargo, para el analista de Sistema y Soporte Técnico requieren un mayor compromiso de las competencias de trabajo en equipo, comunicación efectiva, motivación al logro, iniciativa, orientación al cliente y flexibilidad. Pero como elemento común todos deben tener un pensamiento analítico muy desarrollado y poca negociación.

FIGURA N° 10
Mapa Funcional de la Gerencia de Tecnología de la Información de Meditotal, CA.





Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Tecnología de la información de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Gerencia de Tecnología de la información de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 10 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Coordinación de Calidad

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Coordinación de Calidad de Meditotal, CA.

Área Funcional: Coordinación de Calidad		
1.- Propósito Principal: Administrar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, asegurando que los procesos reúnan los estándares de eficiencia y eficacia requeridos para la prestación del servicio..		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Diseñar el manual de gestión de la calidad de la empresa. bajo la Norma COVENIN / ISO 9001:2000.	<p>1.1.1.- Dirigir las políticas de calidad, orientando la toma de decisión en las principales actividades y procesos de la organización</p> <p>1.1.2.- Identificar los procesos operativos estandarizados de la empresa, asegurando su reproducibilidad, consistencia y uniformidad</p>	<p>1.1.1.1.- Dar lineamientos de calidad para la elaboración de los procesos administrativos, operativos y asistenciales</p> <p>1.1.1.2.- Hacer la difusión formal y adecuada de los procesos entre el personal, evaluando su aceptación.</p> <p>1.1.1.3.- Orientar los indicadores de calidad asociándolos a cada política definida.</p> <p>1.1.1.4.- Formular los límites de excepción de la política de calidad para atender casos especiales.</p> <p>1.1.2.1.- Recopilar la información pertinente para la elaboración, control y revisión de cada proceso.</p> <p>1.1.2.2.- Realizar los diagramas de flujo para cada proceso operativo estandarizado, documentando gráficamente las etapas del proceso..</p> <p>1.1.2.3.- Realizar los formatos estandarizados requeridos para registrar la información y evidencias relacionadas con el sistema de trabajo de la empresa.</p> <p>1.1.2.4.- Elaborar los procesos operativos estandarizados bajo la norma COVENIN / ISO</p>

		9001:2000 1.1.1.5.- Hacer la difusión formal y adecuada de los procesos entre el personal, evaluando su aceptación.
1.2.- Diseñar los programas de acción preventiva y correctiva del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.	1.2.1.- Practicar auditorias al Sistema de Gestión de Calidad 1.2.2.- Establecer mecanismos de revisión y control del sistema.	1.2.1.1.- Dar recomendaciones para el mejoramiento continuo de los procesos 1.2.1.2.- Revisa el cumplimiento de los estándares de calidad buscando su adecuación a la dinámica de la organización. 1.2.1.3.- Hacer inspecciones en las áreas para asegurarse del cumplimiento de los procesos 1.2.1.4.- Dar recomendaciones sobre nuevos procesos propuestos o cambios en los procesos existentes, según afecten los estándares de calidad. 1.2.2.1.- Elaborar el procedimiento de control y registros de documentos 1.2.2.2.- Describir el mecanismos de control de desviaciones en el sistema. 1.2.2.3.- Controlar los registros de calidad del sistema, asegurándose que las quejas sobre la calidad se conserven en un mínimo óptimo.

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Coordinación de Calidad de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario deL Análisis Funcional para la Coordinación de Calidad de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Coordinación de Calidad. Igualmente se valido con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° XXXII, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente los cargos existentes en esta coordinación.

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Coordinación de Calidad de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° XXXII se evidencia la identificación de (16) dieciséis elementos de competencia para el cargo de Coordinador de Calidad

Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen el perfil de competencias cuyos resultados se señalan en las Tabla N° XXXIII

TABLA N° XXXIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Coordinador de Calidad de Meditotal, CA.

N°	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Dar lineamientos de calidad para la elaboración de los procesos administrativos, operativos y asistenciales	X	X	X		X	X			X		X
2	1.1.1.2.- Hacer la difusión formal y adecuada de los procesos entre el personal, evaluando su aceptación.			X		X	X			X		
3	1.1.1.3.- Orientar los indicadores de calidad asociándolos a cada política definida.					X		X				X
4	1.1.1.4.- Formular los límites de excepción de la política de calidad para atender casos especiales.					X	X			X		
5	1.1.2.1.- Recopilar la información pertinente para la elaboración, control y revisión de cada proceso		X	X		X	X			X		
6	1.1.2.2.- Realizar los diagramas de flujo para cada proceso operativo estandarizado, documentando gráficamente las etapas del proceso		X			X	X			X		X
7	1.1.2.3.- Realizar los formatos estandarizados requeridos para registrar la información y evidencias relacionadas con el sistema de trabajo de la empresa.					X	X			X		
8	1.1.2.4.- Elaborar los procesos operativos estandarizados bajo la norma COVENIN/ISO 9001:2000		X			X	X			X		
9	1.1.1.5.- Hacer la difusión formal y adecuada de los procesos entre el personal, evaluando su aceptación.		X	X		X	X			X		
10	1.2.1.1.- Dar recomendaciones para el mejoramiento continuo de los procesos			X		X	X	X		X		
11	1.2.1.2.- Revisa el cumplimiento de los estándares de calidad buscando su adecuación a la dinámica de la organización						X			X		X
12	1.1.3.3.- Hacer inspecciones en las áreas para asegurarse del cumplimiento de los procesos		X			X		X		X		
13	1.1.3.4.- Dar recomendaciones sobre nuevos procesos propuestos o cambios en los procesos existentes, según afecten los estándares de calidad.					X	X		X	X		
14	1.2.2.1.- Elaborar el procedimiento de control y registros de documentos									X		
15	1.2.2.2.- Describir el mecanismos de control de desviaciones en el sistema.					X	X					X
16	1.2.2.3.- Controlar los registros de calidad del sistema, asegurándose que las quejas sobre la calidad se conserven en un mínimo óptimo.					X	X			X		
	TOTAL	1	6	5	0	14	13	3	1	14	0	5

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Coordinador de Calidad de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XXXIII muestran el perfil de competencias del Coordinador de Calidad de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (16) dieciséis elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar vinculados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades para cada elemento de competencia, lo que señala que si para el cargo de Coordinador de Calidad se identificaron (16) dieciséis elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (176) ciento setenta y seis probabilidades. Sin embargo se les solicito que señalaran sólo aquellas que a su criterio se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultados de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° XXXIV.

TABLA N° XXXIV

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales del cargo de Coordinador de Calidad de Meditotal, CA.

LIDERAZGO	16	1	6%
TRABAJO EN EQUIPO	16	6	38%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	16	5	31%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	16	0	0%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	16	14	88%
INICIATIVA	16	13	81%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	16	3	19%
FLEXIBILIDAD	16	1	6%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	16	14	88%
NEGOCIADOR	16	0	0%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	16	5	31%
TOTAL POSIBILIDADES		176	

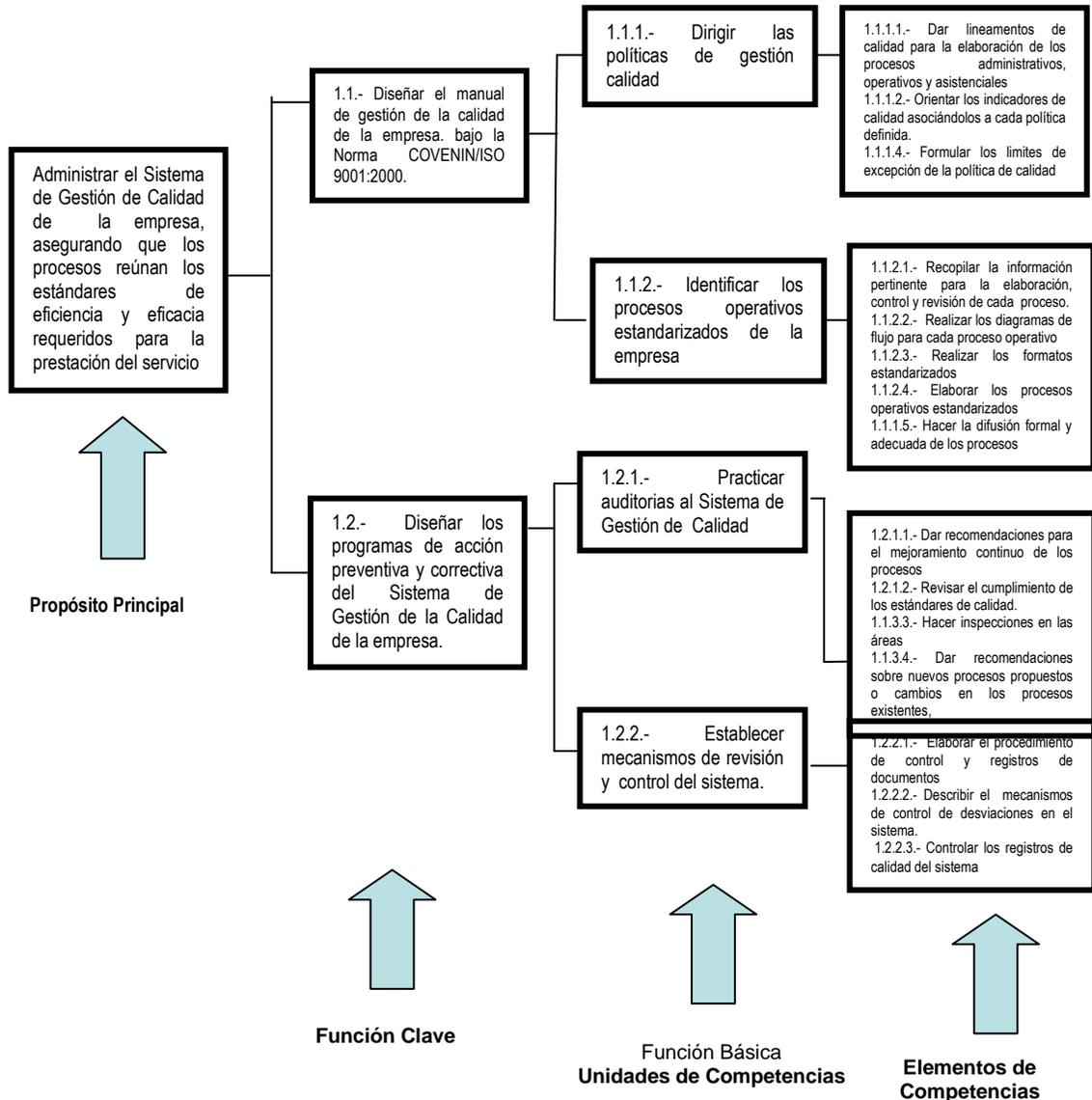
Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al ocupante del cargo de Coordinador de Calidad de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XXXIV señala que los (16) dieciséis elementos de competencias relacionados con la tarea identificados para el cargo de Coordinador de Calidad de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de las personas que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación, donde se refleja aspectos, tales como: Liderazgo un 6%, trabajo en equipo 38%, comunicación efectiva 31%, análisis y toma de decisiones 6%, orientación al cliente 88%, iniciativa 81%, identificación con la organización 19%, flexibilidad 6%, motivación al logro 88%, negociador 0% y pensamiento analítico 31%. Lo que quiere decir que el Coordinador requiere para ser competente en su cargo de un gran

porcentaje de orientación al cliente, identificación con la empresa, motivación al logro, trabajo en equipo y pensamiento analítico.

FIGURA N° 11

Mapa Funcional de la Coordinación de Calidad de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Coordinación de Calidad de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Coordinación de Calidad de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 10, el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Gerencia de Administración

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Gerencia de Administración de Meditotal, CA.

Área Funcional: Gerencia Administración		
1.- Propósito Principal: Desarrollar planes financieros consistentes con las políticas y objetivos de la empresa, a fin de asegurar la provisión de fondos adecuados para satisfacer los requerimientos a corto, mediano y largo plazo.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Evaluar las implicaciones financieras de las condiciones de la empresa para orientar la toma de decisiones.	<p>1.1.1.- Establecer pronósticos financieros para orientar las acciones a tomar por la empresa.</p> <p>1.1.2.- Analizar las acciones de la empresa en términos de resultados financieros</p>	<p>1.1.1.1.- Revisar los ingresos y egresos de caja de los actos pasados y presentes para hacer proyecciones basándose en los escenarios macro económicos.</p> <p>1.1.1.2.- Formular mecanismos adecuados para el cumplimiento de los pronósticos financieros.</p> <p>1.1.1.3.- Revisar la actual posición financiera de la empresa tomando en cuenta cualquier desviación significativa.</p> <p>1.1.1.4.- Controlar los fondos efectivos, valores y activos financieros de la empresa.</p> <p>1.1.2.1.- Señalar los instrumentos financieros que mejor garanticen el retorno sobre la inversión</p> <p>1.1.2.2.- Revisar el presupuesto de gastos de capital de la empresa en términos de resultados.</p> <p>1.1.2.3.- Revisar el presupuesto de inversión en activos en término de recuperación de la inversión.</p> <p>1.1.2.4.- Realizar el Estado de Flujo del Efectivo Proyectado,</p>

		<p>para conocer la disponibilidad de fondos circulantes.</p> <p>1.1.2.5.- Asentar los movimientos financieros de la empresa en el libro de banco, para obtener información exacta sobre la disponibilidad bancaria</p> <p>1.1.2.6.- Realizar las conciliaciones bancarias, verificando que lo registrado en el libro de banco coincida con los estados de cuentas bancarios.</p>
<p>1.2.- Evaluar la gestión contable de la empresa para orientar la toma de decisiones y medir el rendimiento sobre la inversión.</p>	<p>1.2.1.- Analizar los estados financieros para evaluar la situación económica de la empresa.</p> <p>1.2.2.- Definir el procedimiento de registro de la información contable que soporta la actividad diaria del negocio.</p> <p>1.2.3.- Analizar las razones financieras para orientar la toma de decisiones.</p>	<p>1.2.1.1- Revisar el mantenimiento de registros de cuentas generales, análisis de costos y estimaciones de gastos, asegurándose del cumplimiento de la normativa contable.</p> <p>1.2.1.2.- Revisar el desembolso de capital para medir el uso de los fondos invertidos.</p> <p>1.2.1.3.- Elaborar los estados financieros para ser presentados a la consideración de los clientes internos y externos orientando la toma de decisiones.</p> <p>1.2.2.1- .Clasificar las cuentas considerando su registro en los estados financieros</p> <p>1.2.2.2.- Asignar códigos a las cuentas por centros de costos, respetando su correlatividad.</p> <p>1.2.2.2.- Realizar a través del sistema los asientos contables surgidos de la operación diaria del negocio, de acuerdo al procedimiento establecido.</p> <p>1.2.3.1.- Calcular las razones financieras que más afectan el sistema financiero de la empresa para orientar la toma de decisiones.</p>

	<p>1.2.4.- Preparar las declaraciones y retenciones de impuestos a fin de reportarlas al fisco nacional en los lapsos legales establecidos</p> <p>1.2.5.- Programar la toma física de inventario de activos de acuerdo al método adoptado por la empresa.</p> <p>1.2.6.- Definir el proceso de emisión y recepción de los instrumentos de pagos, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos</p>	<p>1.2.4.1.- Realizar la declaración estimado o definitiva de impuesto sobre la renta, de acuerdo a al cronograma de declaración de rentas del fisco nacional.</p> <p>1.2.4.2.- Realizar las retenciones de impuesto sobre la renta a proveedores, accionistas y trabajadores</p> <p>1.2.4.3.- Precisar los pagos de impuestos municipales dando cumplimiento a las ordenanzas municipales</p> <p>1.2.5.1.- Preparar la logística para realizar la toma de inventario físico, evaluando costo, tiempo y recursos disponibles.</p> <p>1.2.5.2.- Ejecutar la toma física de inventario siguiendo los parámetros establecidos para tal fin.</p> <p>1.2.5.3.- Llevar registros y controles de materiales, herramientas, equipos, insumos y partes que conforman los activos de la empresa.</p> <p>1.2.5.4.- Llevar registros y controles de desincorporaciones de los activos de la empresa de acuerdo a la normativa existente</p> <p>1.2.6.1.- Recibir, entregar y custodiar los instrumentos de pago que se procesan en cada turno de trabajo, agilizando el cobro de los servicios prestados.</p> <p>1.2.6.2.- Elaborar los cheques a los acreedores de la empresa, dando cumplimiento a los compromisos de pago previamente adquiridos</p> <p>1.2.6.3.- Llevar correlativo de cheques emitidos, cotejándolos</p>
--	--	---

		<p>con las chequeras entregadas.</p> <p>1.2.6.4.-Llevar controles sobre facturas canceladas a los acreedores de la empresa, registrando los movimientos bancarios que estas producen.</p>
<p>1.3.- Evaluar la gestión créditos, facturación y cobranzas, asegurando la provisión de fondos necesarios para cubrir las operaciones financieras de la empresa.</p>	<p>1.3.1.- Establecer lineamientos para la concesión de créditos y cobros de cuentas .que aseguren el rápido ingreso del efectivo.</p> <p>1.3.2.- Establecer mecanismos de control de flujo de caja, que permitan anticipar las necesidades de flujo de efectivo y la inversión de fondos excedentes.</p>	<p>1.3.1.1.- Indicar las condiciones económicas en las que deben moverse los candidatos potenciales a optar por los créditos otorgados por la empresa</p> <p>1.3.1.2.- Señalar los índices de gestión a considerar para la recuperación de los créditos otorgados.</p> <p>1.3.2.1.- Revisar el estado de efectivo para ser frente a los compromisos pendientes y planeados.</p> <p>1.3.2.2.- Señalar el procedimiento para el recibo y custodia del efectivo que evite las pérdidas causadas por negligencia, deshonestidad o fraude.</p> <p>1.3.2.3- Preparar un formulario especial para la rendición de las cobranzas, avalada por la correlativa información contenida en los contratos de suscripción.</p> <p>1.3.2.4- Depositar las cobranzas percibidas íntegramente y sin demoras para evitar desvío de los fondos.</p> <p>1.3.2.5.- Actualizar los registros de los clientes—usuarios para precisar sus estados de cuentas.</p> <p>1.3.2.6.- Revisar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranzas, de acuerdo a los principios contables establecidos.</p>
	<p>1.3.3.- Establecer mecanismos</p>	<p>1.3.3.1.- Adoptar mecanismos de</p>

	<p>de control de la gestión de cobranzas, para proveer de fondos disponibles a la empresa</p>	<p>control administrativos y contable que den transparencia a la gestión de cobro.</p> <p>1.3.3.2.- Organizar los contratos suscritos con clientes-usuarios por zonas geográficas, considerando la fecha de vencimiento de las cuotas</p> <p>1.3.3.3.- Preparar y ejecutar cronograma de gestión de cobranzas para cumplir con las metas señaladas en términos de eficiencia.</p> <p>1.3.3.4.- Señalar los objetivos y metas del equipo de asesores de cobranzas de acuerdo estimaciones hechas por la empresa.</p> <p>1.3.3.5.- Revisar el presupuesto de gastos de la gestión de cobranzas, midiendo el rendimiento sobre la inversión.</p> <p>1.1.3.6.- Dirigir y señalar el tamaño del equipo de cobranzas utilizando los métodos de carga de trabajo que mas se ajusten al negocio.</p> <p>1.1.3.7.- Señalar políticas retributivas para el equipo de cobranzas en función de su contribución al alcance de los objetivos</p>
<p>1.4.- Evaluar gestión de cuentas por pagar para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de pago.</p>	<p>1.4.1.- Llevar registros y controles de las obligaciones fiscales por pagar.</p>	<p>1.4.1.1.- Tramitar ante los entes gubernamentales las obligaciones fiscales de la empresa para evitar sanciones.</p> <p>1.4.1.2.- Realizar la declaración Estimada o Definitiva de Impuesto sobre la renta, de acuerdo al cronograma de declaración.</p> <p>1.4.1.4.- Realizar las retenciones de impuesto sobre la renta a accionista, trabajadores y empleados, de acuerdo a la doctrina fiscal</p>

	<p>1.4.2.- Llevar registros y controles de las obligaciones pago a proveedores de productos y servicios.</p> <p>1.4.3.- Llevar registros y controles de las obligaciones laborales por pagar.</p>	<p>1.4.1.5.-Realizar los pagos de impuestos municipales, dando cumplimiento a las ordenanzas municipales</p> <p>1.4.2.1.- Llevar cronograma de pago a proveedores cancelando dentro de los parámetros establecidos, evitando suspensión de los servicios.</p> <p>1.4.3.1.- Realizar estimaciones o provisiones de gastos de personal para cancelar oportunamente.</p>
1.5.- Evaluar en términos financieros los contratos con empresas aseguradoras y proveedoras de servicios, midiendo su impacto económico.-	1.5.1.- Definir términos de las negociaciones con empresas proveedoras de productos y servicios	<p>1.5.1.1.- Revisar la eficiencia y pertinencia de los contratos firmados o por firmar con empresas aseguradoras.</p> <p>1.5.1.2 Revisar la eficiencia y pertinencia de los contratos firmados o por firmar con empresas contratistas.</p>
1.6.- Evaluar los procedimientos administrativos de control y recepción de documentos, salvaguardando la información generada	1.6.1.- Ejecutar y controlar el intercambio de información documental que soporta la actividad administrativa.	<p>1.6.1.1 Realizar la redacción, transcripción, recepción y archivo de documentos, canalizando la información generada en la unidad.</p> <p>1.6.1.2.- Controlar la facturación mensual de servicios básicos para su cancelación</p> <p>1.6.1.3.- Buscar y recibir documentos y correspondencias de interés para la empresa, canalizándolas con sus destinatarios.</p> <p>1.6.1.4.-Realizar depósitos bancarios, canalizando el movimiento de efectivo de la empresa.</p> <p>1.6.1.5.- Facturar los servicios ofertados o prestados a los clientes de la empresa para su liquidación definitiva, controlando su correlatividad.</p> <p>1.6.1.6.- Procesar el flujo de información telefónica y escrita,</p>

		para dar continuidad a las comunicaciones de la unidad funcional
--	--	--

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Administración de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario del Análisis Funcional para la Gerencia de Administración de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Gerencia de Administración. Igualmente se validó con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° XXXV, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente los cargos existentes en esta gerencia.

TABLA N° XXXV

Distribución de Frecuencias de los Elementos de Competencias Relacionados con los Cargos del Personal de la Gerencia Administración Meditotal, CA

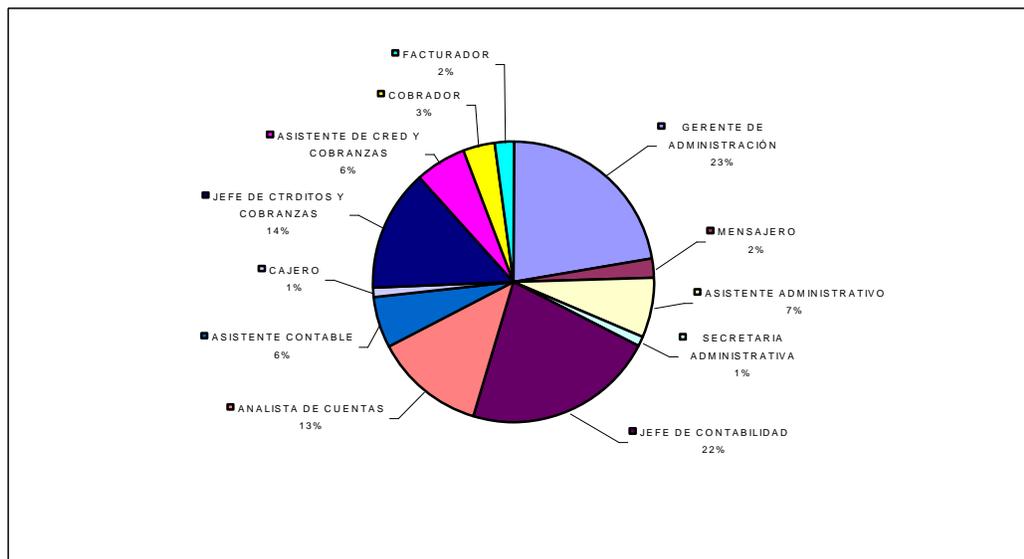
N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	ENSAJERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	JEFE DE CONTABILIDAD	ANALISTA DE CUENTAS	ASISTENTE CONTABLE	CAJERO	JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS	ASISTENTE DE CRED Y COBRANZAS	COBRADOR	FACTURADOR
1	1.1.1.1.- Revisar los ingresos y egresos de caja de los actos pasados y presentes para hacer proyecciones basándose en los escenarios macro económicos.	X											
2	1.1.1.2.- Formular mecanismos adecuados para el cumplimiento de los pronósticos financieros.	X											
3	1.1.1.3.- Revisar la actual posición financiera de la empresa tomando en cuenta cualquier desviación significativa.	X											
4	1.1.1.4.- Controlar los fondos efectivos, valores y activos financieros de la empresa.	X											
5	1.1.2.1.- Señalar los instrumentos financieros que mejor garanticen el retorno sobre la inversión	X											
6	1.1.2.2.- Revisar el presupuesto de gastos de capital de la empresa en términos de resultados.	X											
7	1.1.2.3.- Revisar el presupuesto de inversión en activos en término de recuperación de la inversión.	X											
8	1.1.2.4.- Realizar el Estado de Flujo del Efectivo Proyectado, para conocer la disponibilidad de fondos circulantes.	X											
9	1.1.2.5.- Asentar los movimientos financieros de la empresa en el libro de banco, para obtener información exacta sobre la disponibilidad bancaria			X									
10	1.1.2.6.- Realizar las conciliaciones bancarias , verificando que lo registrado en el libro de banco coincida con los estados de cuentas bancarios.			X									
11	1.2.1.1.- Revisar el mantenimiento de registros de cuentas generales, análisis de costos y estimaciones de gastos, asegurándose del cumplimiento de la normativa contable.	X				X							
12	1.2.1.2.- Revisar el desembolso de capital para medir el uso de los fondos invertidos.	X											
13	consideración de los clientes internos y externos orientando la toma de decisiones.					X	X						
14	financieros					X	X						
15	1.2.2.2.- Asignar códigos a las cuentas por centros de costos, respetando su correlatividad.					X							
16	1.2.2.2.- Realizar a través del sistema los asientos contables surgidos de la operación diaria del negocio, de acuerdo al procedimiento establecido						X	X					
17	1.2.3.1.- Calcular las razones financieras que más afectan el sistema financiero de la empresa para orientar la toma de decisiones.	X											
18	1.2.4.1.- Realizar la declaración estimado o definitiva de impuesto sobre la renta, de acuerdo a al cronograma de declaración de rentas del fisco nacional.					X	X						
19	1.2.4.2.- Realizar las retenciones de impuesto sobre la renta a proveedores, accionistas y trabajadores					X	X	X					
20	1.2.4.3.- Precisar los pagos de impuestos municipales dando cumplimiento a las ordenanzas municipales					X	X	X					
21	1.2.5.1.- Preparar la logística para realizar la toma de inventario físico, evaluando costo, tiempo y recursos disponibles.					X	X	X					
22	1.2.5.2.- Ejecutar la toma física de inventario siguiendo los parámetros establecidos para tal fin.					X	X	X					

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	MENSAJERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	JEFE DE CONTABILIDAD	ANALISTA DE CUENTAS	ASISTENTE CONTABLE	CAJERO	JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	COBRADOR	FACTURADOR
51	1.5.1.2 Revisar la eficiencia y pertinencia de los contratos firmados o por firmar con empresas contratistas.	X											
52	1.6.1.1 Realizar la redacción, transcripción, recepción y archivo de documentos, canalizando la información generada en la unidad.				X								
53	1.6.1.2.- Controlar la facturación mensual de servicios básicos para su cancelación												X
54	1.6.1.3.- Buscar y recibir documentos y correspondencias de interés para la empresa, canalizándolas con sus destinatarios		X										
55	1.6.1.4.-Realizar depósitos bancarios, canalizando el movimiento de efectivo de la empresa.		X										
56	1.6.1.5.- Facturar los servicios ofertados o prestados a los clientes de la empresa para su liquidación definitiva, controlando su correlatividad.												X
57	1.6.1.6.- Procesar el flujo de información telefónica y escrita, para dar continuidad a las comunicaciones de la unidad funcional												
		19	2	6	1	19	11	5	1	12	5	3	2

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia Administración de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° XXXV se evidencia la identificación de (19) diecinueve elementos de competencia para el cargo de Gerente de Administración, (02) dos para el cargo de Mensajero, (06) seis para el cargo de Asistente Administrativo, (01) uno para el de Secretaria Administrativa, (19) diecinueve para el Jefe de Contabilidad, (11) once para el Analista de Cuentas, (05) cinco para el Asistente Contable, (01) uno para el Cajero, (12) doce para el Jefe de créditos y Cobranzas, (05) cinco para el Asistente de Créditos y Cobranzas, (03) tres para el Cobrador y (02) dos para el cargo de Facturador. De esta manera quedaron identificados los elementos de competencias de la Gerencia Administración.

FIGURA N° 12
Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad
Funcional Gerencia de Administración de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Administración de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Figura N° 12 muestra gráficamente los porcentajes de distribución de los elementos de competencia por cargo que se obtuvieron al aplicar el Cuestionario de Análisis Funcional a la Gerencia de Administración de Meditotal, pudiéndose apreciar que de los (57) cincuenta y siete elementos de competencias identificados en esa área funcional el mayor corresponde al Gerente readministración con un el 23% y el menor al Cajero y la Secretaria Administrativa con 1%. Debiendo destacar que existen elementos de competencias que estuvieron presentes en varios de ellos.

Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los perfiles de competencias que cuyos resultados se señalan en las Tabla N° XXXVI a la XLVII, donde se refleja el Perfil de Competencia de cada uno de los cargos señalados para esta unidad funcional.

TABLA N° XXXVI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Administración de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Revisar los ingresos y egresos de caja de los actos pasados y presentes para hacer proyecciones basándose en los escenarios macro económicos.		X		X		X		X		X	
2	1.1.1.2.- Formular mecanismos adecuados para el cumplimiento de los pronósticos financieros.	X	X		X		X		X		X	
3	1.1.1.3.- Revisar la actual posición financiera de la empresa tomando en cuenta cualquier desviación significativa.	X	X		X		X		X		X	
4	1.1.1.4.- Controlar los fondos efectivos, valores y activos financieros de la empresa.	X	X		X		X		X		X	
5	1.1.2.1.- Señalar los instrumentos financieros que mejor garanticen el retorno sobre la inversión	X	X		X		X		X		X	
6	1.1.2.2.- Revisar el presupuesto de gastos de capital de la empresa en términos de resultados.		X		X		X		X		X	
7	1.1.2.3.- Revisar el presupuesto de inversión en activos en término de recuperación de la inversión.		X		X		X		X		X	
8	1.1.2.4.- Realizar el Estado de Flujo del Efectivo Proyectado, para conocer la disponibilidad de fondos circulantes.		X		X		X		X		X	
9	1.2.1.2.- Revisar el desembolso de capital para medir el uso de los fondos invertidos.		X		X		X		X		X	
10	1.2.3.1.- Calcular las razones financieras que más afectan el sistema financiero de la empresa para orientar la toma de decisiones.				X		X		X		X	
11	1.3.2.1.- Revisar el estado de efectivo para ser frente a los compromisos pendientes y planeados.		X		X		X		X		X	
12	1.3.2.2.- Señalar el procedimiento para el recibo y custodia del efectivo que evite las pérdidas causadas por negligencia, deshonestidad o fraude.	X	X	X		X	X	X	X			
13	1.3.2.6.- Revisar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranzas, de acuerdo a los principios contables establecidos.		X				X		X			
14	1.3.3.1.- Adoptar mecanismos de control administrativos y contable que den transparencia a la gestión de cobro.	X	X		X	X	X	X	X		X	
15	1.4.2.1.- Llevar cronograma de pago a proveedores cancelando dentro de los parámetros establecidos, evitando suspensión de los servicios.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	1.4.3.1.- Realizar estimaciones o provisiones de gastos de personal para cancelar oportunamente.		X		X	X	X	X	X		X	
17	1.5.1.1.- Revisar la eficiencia y pertinencia de los contratos firmados o por firmar con empresas aseguradoras.				X		X	X	X		X	X
18	1.5.1.2 Revisar la eficiencia y pertinencia de los contratos firmados o por firmar con empresas contratistas.				X		X	X	X		X	X
		5	15	2	16	4	16	15	2	14	5	16

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Gerente de Administración de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXXVII
Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Mensajero de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.6.1.3.- Buscar y recibir documentos y correspondencias de interés para la empresa, canalizándolas con sus destinatarios		X	X		X	X	X		X		
2	1.6.1.4.-Realizar depósitos bancarios, canalizando el movimiento de efectivo de la empresa.		X			X	X	X		X		
		0	2	1	0	2	2	2	0	2	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Mensajero de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXXVIII
Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Secretaria Administrativa de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.6.1.1 Realizar la redacción, transcripción, recepción y archivo de documentos, canalizando la información generada en la unidad.		X			X	X	X		X		
2	1.6.1.6.- Procesar el flujo de información telefónica y escrita, para dar continuidad a las comunicaciones de la unidad funcional		X	X		X	X	X		X		
		0	2	1	0	2	2	2	0	2	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Secretaria Administrativa de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XXXIX

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Asistente Administrativo de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION EFECTIVA	ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACION AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACION	FLEXIBILIDAD	NOTIVACION AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALITICO
1	1.1.2.5.- Asentar los movimientos financieros de la empresa en el libro de banco, para obtener información exacta sobre la disponibilidad bancaria							X		X		
2	1.1.2.6.- Realizar las conciliaciones bancarias , verificando que lo registrado en el libro de banco coincida con los estados de cuentas bancarios.							X		X		
3	1.2.6.2.- Elaborar los cheques a los acreedores de la empresa, dando cumplimiento a los compromisos de pago previamente adquiridos					X		X		X		
4	1.2.6.3.- Llevar correlativo de cheques emitidos, cotejándolos con las chequeras entregadas.						X	X		X		
5	1.2.6.4.-Llevar controles sobre facturas canceladas a los acreedores de la empresa, registrando los movimientos bancarios que estas producen.						X	X		X		
6	1.4.2.1.- Llevar cronograma de pago a proveedores cancelando dentro de los parámetros establecidos, evitando suspensión de los servicios.					X	X	X		X		
		0	0	0	0	2	3	6	0	6	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado Asistente Administrativo de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XL

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Jefe Contabilidad de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.1.1.- Revisar el mantenimiento de registros de cuentas generales, análisis de costos y estimaciones de gastos, asegurándose del cumplimiento de la normativa contable.		X		X		X	X		X		X
2	1.2.1.3.- Elaborar los estados financieros para ser presentados a la consideración de los clientes internos y externos orientando la toma de decisiones.		X				X	X		X		X
3	1.2.2.1.- Clasificar las cuentas considerando su registro en los estados financieros				X		X			X		X
4	1.2.2.2.- Asignar códigos a las cuentas por centros de costos, respetando su correlatividad.				X		X			X		X
5	1.2.4.1.- Realizar la declaración estimado o definitiva de impuesto sobre la renta, de acuerdo a al cronograma de declaración de rentas del fisco nacional.		X		X	X	X	X		X		X
6	1.2.4.2.- Realizar las retenciones de impuesto sobre la renta a proveedores, accionistas y trabajadores		X		X	X	X	X		X		X
7	1.2.4.3.- Precisar los pagos de impuestos municipales dando cumplimiento a las ordenanzas municipales		X			X	X	X		X		
8	1.2.5.1.- Preparar la logística para realizar la toma de inventario físico, evaluando costo, tiempo y recursos disponibles.	X	X			X	X	X		X		
9	1.2.5.2.- Ejecutar la toma física de inventario siguiendo los parámetros establecidos para tal fin.	X	X			X	X	X		X		
10	1.2.5.3.- Llevar registros y controles de materiales, herramientas, equipos, insumos y partes que conforman los activos de la empresa.						X	X		X		
11	1.2.5.4.- Llevar registros y controles de desincorporaciones de los activos de la empresa de acuerdo a la normativa existente						X	X		X		
12	1.3.2.2.- Señalar el procedimiento para el recibo y custodia del efectivo que evite las pérdidas causadas por negligencia, deshonestidad o fraude.	X	X	X		X	X	X		X		
13	1.3.2.6.- Revisar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranzas, de acuerdo a los principios contables establecidos.		X			X	X	X		X		X
14	1.3.3.1.- Adoptar mecanismos de control administrativos y contable que den transparencia a la gestión de cobro.		X		X		X	X		X		X
15	1.4.1.1.- Tramitar ante los entes gubernamentales las obligaciones fiscales de la empresa para evitar sanciones.					X	X	X		X	X	
16	1.4.1.2.-Realizar la declaración Estimada o Definitiva de Impuesto sobre la renta, de acuerdo al cronograma de declaración.					X	X	X		X		
17	1.4.1.4.- Realizar las retenciones de impuesto sobre la renta a accionista y trabajadores, de acuerdo a la doctrina fiscal		X		X	X	X	X		X		X
18	1.4.1.5.-Realizar los pagos de impuestos municipales, dando cumplimiento a las ordenanzas municipales		X		X	X		X		X		X
19	1.4.3.1.- Realizar estimaciones o provisiones de gastos de personal para cancelar oportunamente.		X		X	X	X	X		X		
		3	13	1	9	12	18	17	0	19	1	10

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Jefe de Contabilidad de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XLI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Analista Cuentas de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.2.2.- Realizar a través del sistema los asientos contables surgidos de la operación diaria del negocio, de acuerdo al procedimiento establecido		X		X		X	X		X		
2	1.2.4.2.- Realizar las retenciones de impuesto sobre la renta a proveedores, accionistas y trabajadores		X		X	X	X	X		X		
3	1.2.4.3.- Precisar los pagos de impuestos municipales dando cumplimiento a las ordenanzas municipales		X		X	X	X	X		X		
4	1.2.5.1.- Preparar la logística para realizar la toma de inventario físico, evaluando costo, tiempo y recursos disponibles.		X		X	X	X	X		X		
5	1.2.5.2.- Ejecutar la toma física de inventario siguiendo los parámetros establecidos para tal fin.		X		X	X	X	X		X		
		0	5	0	5	4	5	5	0	5	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Analista de Cuentas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XLII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asistente Contable de Meditotal, CA

N°	Elementos de Competencias Relacionados con la Tarea	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.5.1.- Mantener operativo los dispositivos periféricos y las unidades de control de periféricos que acompañan al ordenador de la empresa.		X			X	X			X		
2	1.1.5.2.- Apoyar a los usuarios en el manejo y aprovechamiento de la tecnología de la información instalada en la empresa.		X			X	X			X		
3	1.1.5.3.- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de computación		X			X	X			X		
4	1.2.1.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la conexión de los equipos de computación en la red.		X			X	X			X		
5	1.3.1.1.- Realizar periódicamente el backup de la información a fin de preservar la data.		X		X	X	X			X		
	TOTAL	0	5	0	1	5	5	0	0	5	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Asistente Contable de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XLIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Cajero de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.6.1.- Recibir, entregar y custodiar los instrumentos de pago que se procesan en cada turno de trabajo, agilizando el cobro de los servicios prestados.	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Cajero de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XLIV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Jefe de Créditos y Cobranzas de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.3.1.1.- Indicar las condiciones económicas en las que deben moverse los candidatos potenciales a optar por los créditos otorgados por la empresa		X	X		X	X	X		X	X	
2	1.3.1.2.- Señalar los índices de gestión a considerar para la recuperación de los créditos otorgados.	X	X	X		X	X	X		X		
3	1.3.2.3- Preparar un formulario especial para la rendición de las cobranzas, avalada por la correlativa información contenida en los contratos de suscripción.					X	X	X		X		
4	1.3.2.5.- Actualizar los registros de los clientes—usuarios para precisar sus estados de cuentas.				X	X	X	X		X	X	X
5	1.3.2.6.- Revisar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranzas, de acuerdo a los principios contables establecidos.				X		X	X		X		
6	1.3.3.1.- Adoptar mecanismos de control administrativos y contable que den transparencia a la gestión de cobro.		X		X	X	X	X		X		X
7	1.3.3.2.- Organizar los contratos suscritos con clientes-usuarios por zonas geográficas, considerando la fecha de vencimiento de las cuotas	X	X	X		X	X	X		X		
8	1.3.3.3.- Preparar y ejecutar cronograma de gestión de cobranzas para cumplir con las metas señaladas en términos de eficiencia.	X	X			X	X	X		X		
9	1.3.3.4.- Señalar los objetivos y metas del equipo de asesores de cobranzas de acuerdo estimaciones hechas por la empresa.	X	X			X	X	X		X	X	
10	1.3.3.5.- Revisar el presupuesto de gastos de la gestión de cobranzas, midiendo el rendimiento sobre la inversión.	X	X		X	X	X	X		X	X	X
11	1.1.3.6.- Dirigir y señalar el tamaño del equipo de cobranzas utilizando los métodos de carga de trabajo que mas se ajusten al negocio.	X	X			X	X	X		X		
12	1.1.3.7.- Señalar políticas retributivas para el equipo de cobranzas en función de su contribución al alcance de los objetivos	X	X			X	X	X		X		
		7	9	3	4	11	12	12	0	12	4	3

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado Jefe de Créditos y Cobranzas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XLV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asistente de Créditos y Cobranzas de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.3.2.3- Preparar un formulario especial para la rendición de las cobranzas, avalada por la correlativa información contenida en los contratos de suscripción.		X			X	X	X		X		
2	1.3.2.5.- Actualizar los registros de los clientes—usuarios para precisar sus estados de cuentas.		X			X	X	X		X		
3	1.3.2.6.- Revisar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranzas, de acuerdo a los principios contables establecidos.		X			X	X	X		X		
4	1.3.3.1.- Adoptar mecanismos de control administrativos y contable que den transparencia a la gestión de cobro.		X			X	X	X		X		
5	1.3.3.2.- Organizar los contratos suscritos con clientes-usuarios por zonas geográficas, considerando la fecha de vencimiento de las cuotas		X			X	X	X		X		
		0	5	0	0	5	5	5	0	5	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado Asistente de Créditos y Cobranzas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XLVI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Cobrador de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.3.2.4- Depositar las cobranzas percibidas íntegramente y sin demoras para evitar desvío de los fondos.		X	X		X	X	X		X		
2	1.3.3.2.- Organizar los contratos suscritos con clientes-usuarios por zonas geográficas, considerando la fecha de vencimiento de las cuotas		X	X		X	X	X		X		X
3	1.3.3.3.- Preparar y ejecutar cronograma de gestión de cobranzas para cumplir con las metas señaladas en términos de eficiencia.		X	X		X	X	X		X	X	
		0	3	3	0	3	3	3	0	3	1	1

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Cobrador de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° XLVII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Facturador de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.6.1.2.- Controlar la facturación mensual de servicios básicos para su cancelación		X			X	X	X		X		
2	1.6.1.5.- Facturar los servicios ofertados o prestados a los clientes de la empresa para su liquidación definitiva, controlando su correlatividad.		X		X	X	X	X		X		
		0	2	0	1	2	2	2	0	2	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Facturador de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

La Tabla N° XXXVI a la Tabla N° XLVII, muestran el perfil de competencias de cada uno de los cargos existentes en la Gerencia de Administración de Meditotal, evidenciando la frecuencia en la cual los (57) cincuenta y siete elementos de competencias relacionados con la tarea podían estar vinculados con las competencias relacionadas con los atributos personales en (11) once oportunidades para cada elemento de competencia por cargo, lo que señala que si para el cargo de Gerente de Administración se identificaron (18) dieciocho elementos de competencia y (11) once competencias relacionadas con los atributos personales, cada experto tenía un margen de (198) ciento noventa y ocho probabilidades. Asimismo para el cargo de Mensajero donde se identificaron (02) dos elementos de competencias, para el cargo de Secretaria Administrativa donde se identificaron (02) dos elementos de competencias, para la Asistente Administrativa se identificaron (06) seis elementos de competencia, para el Jefe de Contabilidad se identificaron (19) diecinueve elementos de competencia, para el cargo de Analista de Cuentas (11) once, para el Asistente Contable(05) cinco, (01) uno para el Cajero, (12) para el Jefe de Créditos y Cobranzas, (05) cinco para el Asistente de créditos y Cobranzas, (03) tres para el Cobrador y (02) dos para el Facturador en estos casos por cada cargo los expertos tendrían (22), (22), (66), (209), (121), (55), (11), (132), (55), (33) y (22) posibilidades respectivamente. Sin embargo se les solicito que señalaran sólo aquellas que a su criterio se requerían para producir los resultados deseados por la empresa. De allí que al medir porcentualmente los resultado de este perfil se obtiene lo que se demuestra en la Tabla N° XLVIII

TABLA N° XLVIII

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias relacionados con la tarea & Elementos de competencias relacionados con atributos personales de los cargos de la Gerencia de Administración de Meditotal, CA.

	Gerente Admón	Mensajero	Sec Admón	Asist Admón	Jefe Contab.	Analista Cuentas	Asist. Contab	Cajero	Cred y Cob	Cred y Cob	Cobrador	Facturador
LIDERAZGO	28%	0%	0%	0%	16%	0%	0%	0%	58%	0%	0%	0%
TRABAJO EN EQUIPO	83%	100%	100%	0%	68%	91%	100%	100%	75%	100%	100%	100%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	11%	50%	50%	0%	5%	0%	0%	100%	25%	0%	100%	0%
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	89%	0%	0%	0%	47%	82%	100%	0%	33%	0%	0%	50%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	22%	100%	100%	33%	63%	55%	80%	100%	92%	100%	100%	100%
INICIATIVA	89%	100%	100%	50%	95%	91%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	83%	100%	100%	100%	89%	82%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FLEXIBILIDAD	11%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	78%	100%	100%	100%	95%	91%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
NEGOCIADOR	28%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	89%	0%	0%	0%	53%	27%	0%	0%	25%	0%	33%	0%
POSIBILIDADES	198	22	22	66	19	121	55	11	132	55	33	22

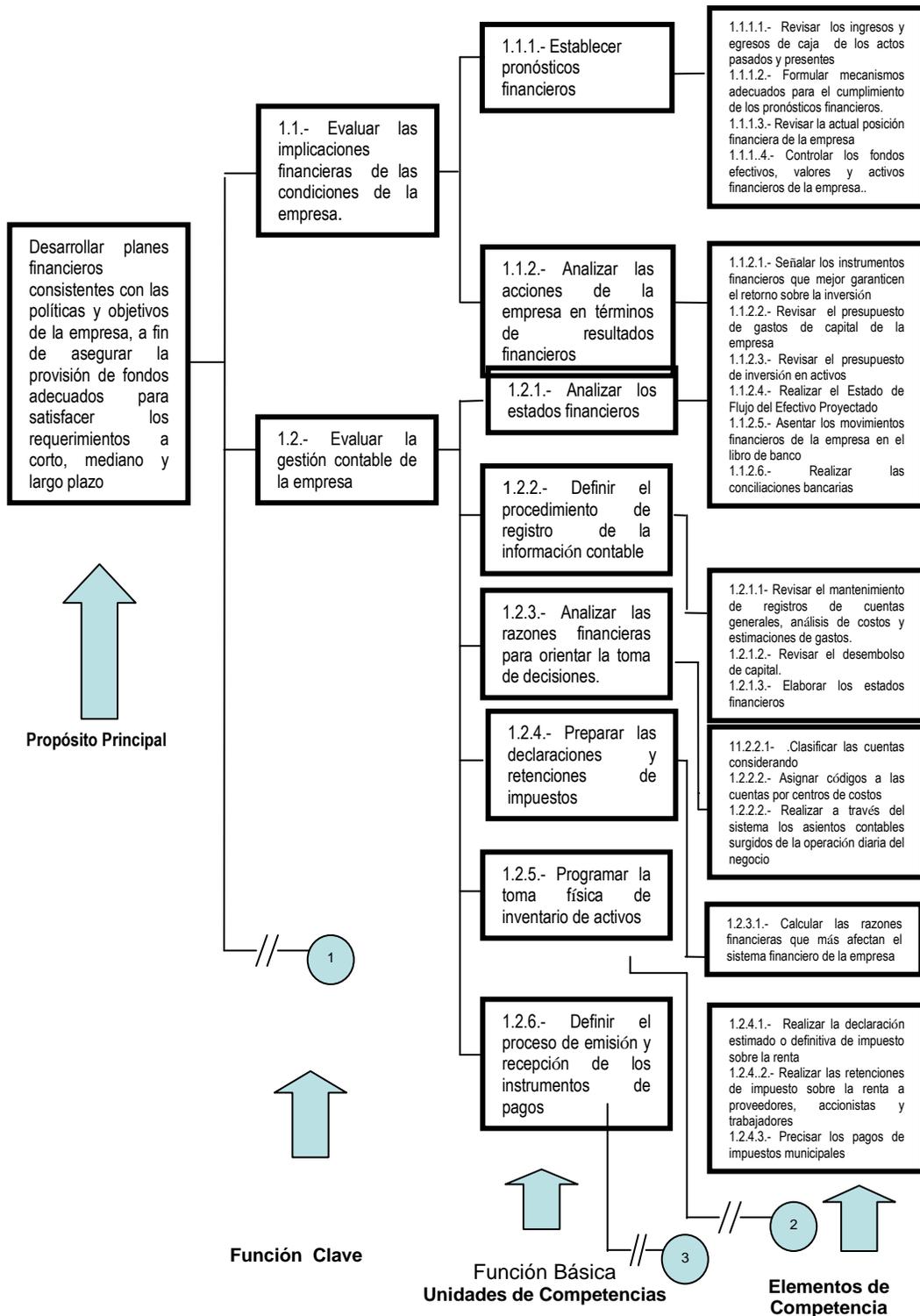
Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado a los ocupantes de los cargos de la Gerencia de Administración de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

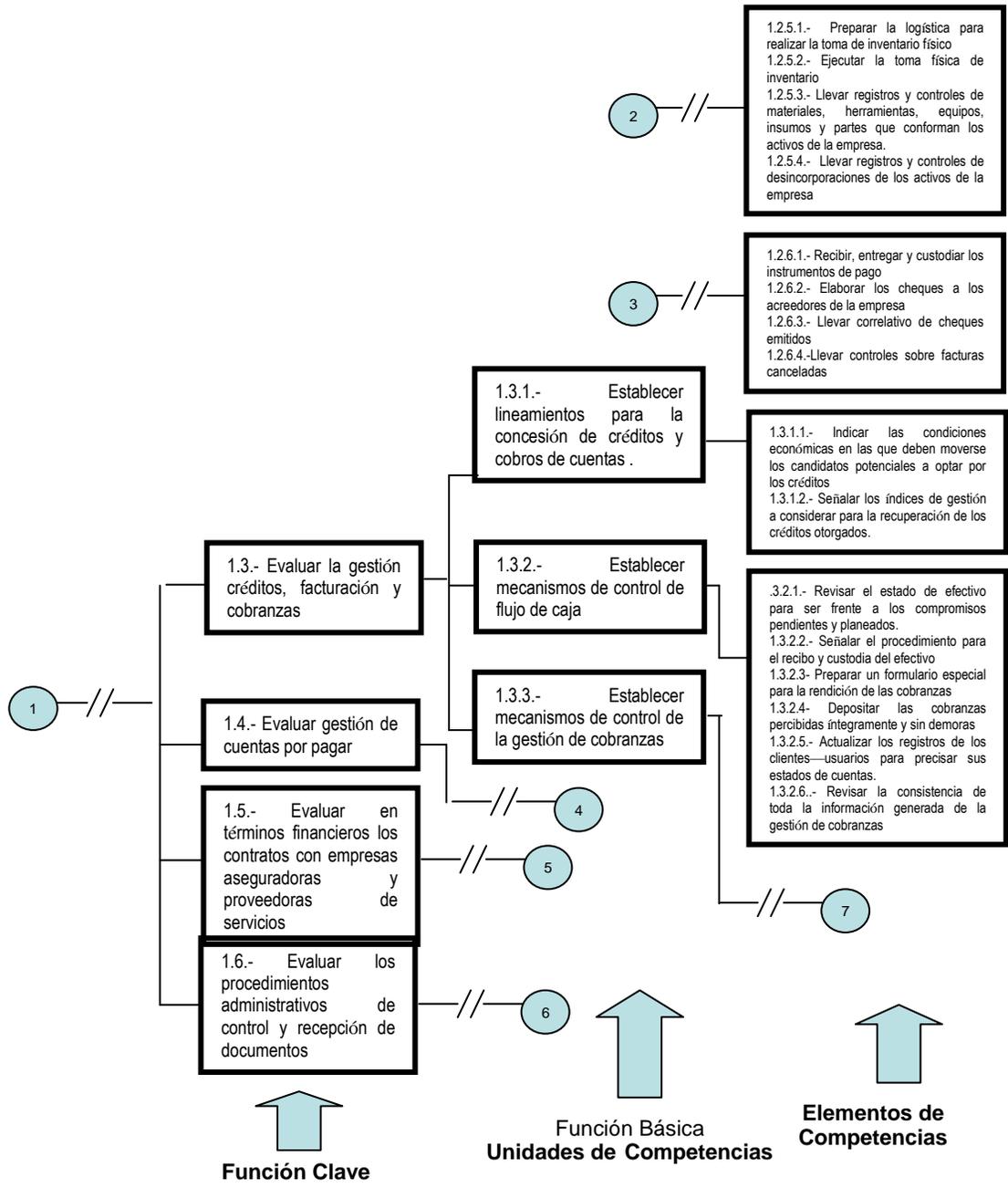
La Tabla N° XCIX señala que los (57) cincuenta y siete elementos de competencias relacionados con la tarea identificados para los cargos de la Gerencia de Administración de Meditotal, CA, requiere adicionalmente un compromiso de las personas que ocupa el cargo semejantes a los resultados arrojados en la investigación, donde se refleja aspectos, tales como: el Gerente Administración, Jefe de Contabilidad y Jefe de Créditos y Cobranzas requiere un mayor compromiso en el desarrollo de sus competencias de liderazgo, trabajo en equipo, análisis y toma de decisiones, negociación, pensamiento analítico, identificación con

la empresa, mientras que para el resto de los cargos el compromiso mayor es en trabajo en equipo, iniciativa, motivación al logro, identificación con la empresa, no es relevante la flexibilidad, sin embargo, es importante la comunicación efectiva.

FIGURA N° 13

Mapa Funcional de la Gerencia de Administración de Meditotal, CA.





Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Administración de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Gerencia de Administración de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 13 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Área Asistencial

Gerencia de Operaciones Médicas

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Gerencia de Operaciones Medicas de Meditotal, CA.

Área Funcional: Gerencia Operaciones Médicas		
1.- Propósito Principal: Planificar y desarrollar programas de asistencia médica integral preventiva y primaria que aseguren el mantenimiento de los estándares de calidad establecidos y esperados por la empresa para satisfacer las necesidades de los usuarios.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Integrar las actividades médicas que contribuirán al mantenimiento o restablecimiento de la salud de los usuarios de los servicios al proporcionar una asistencia oportuna, eficaz y eficiente.	<p>1.1.1.- Dirigir los servicios de diagnósticos requeridos para la precisión de las patologías presentadas por los pacientes atendidos en la empresa.</p> <p>1.1.2.- Dirigir los servicios de atención medica requeridos para la asistencia de las patologías, traumas o control preventivo presentado por los pacientes usuarios</p>	<p>1.1.1.1.- Realizar estudios de imaginología: ultrasonidos y radiografías, para orientar al medico tratante en el diagnostico de la patología del paciente.</p> <p>1.1.1.2.- Realizar análisis bacteriológicos, químicos y biológicos a los componentes sanguíneos y excretas de los usuarios de los servicios médicos, de acuerdo a las solicitudes del medico tratante</p> <p>1.1.2.1.- Brindar asistencia medica general a los usuarios de la empresa que consulten los servicios médicos asistenciales.</p> <p>1.1.2.2.- Brindar asistencia medica de emergencia primaria a pacientes cuyas patologías o traumas no ameritan hospitalización.</p> <p>1.1.2.3.- Ofrecer consultas externas especializadas a pacientes adultos e infantes que consulten los servicios de la empresa.</p> <p>1.1.2.4.- Transferir a los centros de reclusión medica de la zona a pacientes adultos o infantes cuyas patologías o traumas ameriten hospitalización.</p> <p>1.1.2.5.- Ofrecer tratamientos odontológicos preventivos,</p>

	<p>1.1.3.- Evaluar el programa de asistencia médica y de enfermería, asegurándose del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos</p> <p>1.1.4.- Integrar los elementos administrativos y legales requeridos por los entes reguladores de la salud para garantizar el funcionamiento de los servicios médico - asistenciales</p>	<p>curativos y reconstructivos a pacientes que consulten los servicios odontológicos de la empresa.</p> <p>1.1.2.6.- Elaborar los exámenes tutoriales como una manera de prevenir enfermedades a los usuarios de los servicios de la clínica.</p> <p>1.1.3.1.- Señalar el personal médico - asistencial requerido para la atención al usuario de acuerdo a los indicadores establecidos</p> <p>1.1.3.2.- Señalar los mecanismos técnicos de atención médica y de enfermería para asegurar la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.</p> <p>1.1.3.3.- Promover programas de capacitación para el personal asistencial.</p> <p>1.1.3.4.- Supervisar la actuación del personal asistencial, asegurándose que se realice con eficacia y eficiencia.</p> <p>1.1.3.5.- Revisar el cumplimiento de las normas y procedimientos por parte del personal médico - asistencial.</p> <p>1.1.4.1.- Obtener la permisología sanitaria para el funcionamiento de las infraestructura médico - asistencial.</p> <p>1.1.4.2.- Representar a la empresa ante los entes reguladores de la salud, dando cumplimiento a la normativa médico-legal.</p>
1.2.- Integrar las actividades de asistencia al equipo médico que presta el servicio, dando respuestas oportunas y	1.2.1.- Dirigir el proceso de atención de enfermería a los pacientes que consulten las diferentes áreas asistenciales	1.2.1.1.- Dotar de equipos, medicinas y materiales médico – quirúrgico a las diferentes unidades de asistencia a

eficientes	<p>1.2.2.- Dirigir el proceso de análisis y evaluación de muestras sanguíneas y excretas</p>	<p>paciente, controlando su inventario. 1.2.1.2.- Tomar signos vitales y pesar al paciente para asistir al medico tratante. 1.2.1.3.- Brindar el confort requerido por el paciente que acude a las consultas médicas de la empresa. 1.2.1.4.- Cumplir el tratamiento señalado por el médico tratante al paciente por vía parenteral o enteral</p> <p>1.2.2.1.- Tomar muestras de fluidos sanguíneos que serán analizados por el bioanalista, cumpliendo las normas sanitarias existentes. 1.2.2.2.- Recibir y controlar muestras de excretas que serán analizados por los bioanalistas, cuidando identificarlas claramente. 1.2.2.3.- Controlar el inventario de reactivo, materiales e insumos de laboratorio, custodiando y asegurando el stock de reservas. 1.2.2.4.- Velar por el funcionamiento operativo de equipos e instalaciones médicas, reportando oportunamente anomalías presentadas. 1.2.2.5.- Transcribir los resultados de los exámenes de laboratorio para hacerlo llegar al usuario interesado. 1.2.2.6.- Lavar y esterilizar materiales y herramientas de cristal y plástico resistente, utilizando técnicas asépticas que aseguren la higiene de los mismos 1.2.2.7.-Preparar y esterilizar el material medico- quirúrgico,</p>
------------	--	--

	<p>1.2.3.- Dirigir el proceso de diagnóstico a través de imagenología para ayudar en la precisión del diagnóstico médico, utilizando equipos y reactivos.</p>	<p>velando por su asepsia.</p> <p>1.2.3.1.- Tomar placas desde diferentes ángulos y posiciones a los pacientes.</p> <p>1.2.3.2.- Preparar los reactivos químicos y el cuarto de revelado para el procesamiento de placas.</p> <p>1.2.3.3.- Realizar el proceso de revelado de placas, utilizando las técnicas de revelado establecidas.</p>
<p>1.3.- Asesorar técnicamente a la junta directiva en cuanto a la ampliación o rediseño de infraestructuras médicas y la adquisición de equipos y materiales médico-quirúrgicos, en concordancia con los planes estratégicos.</p>	<p>1.3.1.- Dirigir los programas de ampliación de infraestructuras médicas de acuerdo a los planes establecidos.</p> <p>1.3.2.- Definir las políticas de adquisición y dotación de materiales y equipos médico quirúrgico para las áreas de asistenciales.</p>	<p>1.3.1.1.- Señalar los lineamientos a seguir para el diseño y construcción de las áreas médico-asistenciales.</p> <p>1.3.1.2.- Aprobar el presupuesto de inversión para el área médico-asistencial, basándose en las proyecciones estadísticas para el área.</p> <p>1.3.2.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la adquisición y dotación de materiales y equipos médico quirúrgico para las áreas de asistenciales.</p> <p>1.3.2.2.- Definir el stock mínimo y máximo de materiales, insumos y medicamentos que garanticen la prestación del servicio médico – asistencial.</p> <p>1.3.2.3.- Autorizar la compras de psicotrópicos y estupefactivos, llevando reportes estrictos de su utilización.</p>
<p>1.4.- Evaluar el proceso de atención directa a los usuarios, asegurando el mejoramiento continuo del área</p>	<p>1.4.1.- Adoptar mecanismo de atención al usuario, dirigidos a mantener la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.</p>	<p>1.4.1.1.- Organizar los puntos de atención al usuario, en calidad y cantidad de personal, para brindar una atención oportuna y eficiente.</p> <p>1.4.1.2.- Identificar el volumen de paciente a ser atendido diariamente por el personal</p>

	<p>1.4.2.- Adoptar mecanismo de procesamiento de quejas y reclamos buscando el mejoramiento continuo del servicio medico asistencial.</p>	<p>medico, para canalizar su asistencia oportuna. 1.4.1.3.- Realizar las estadísticas medicas requeridas para dar cumplimiento a las estadísticas exigidas por el MSDS y para apoyar la toma de decisiones. 1.4.1.4.- Categorizar las ordenes de exámenes de diagnósticos solicitada por los médicos tratante a los usuario, llevando las estadísticas correspondientes. 1.4.1.5.- Atender a los usuarios que consulten los servicios de la empresa, canalizando sus requerimientos. 1.4.1.6.-Realizar el proceso operativo y administrativo de recepción, transcripción, archivo y canalización de documentos generados en la unidad 1.4.1.7.- Emitir órdenes internas y sucesivas de atención medica integral, clasificándolas por especialidad.</p> <p>1.4.2.1.- Dar a conocer a los usuarios el Modulo de Calidad de Servicios para verificar los niveles de aceptación de los servicios de atención medico – asistencial. 1.4.2.2.- Señalar los índices de gestión que miden la satisfacción del cliente en términos de calidad y eficiencia. 1.4.2.3.- Señalar los procedimientos para canalizar las quejas y reclamos de los usuarios, dando respuestas oportunas y pertinentes.</p>
--	---	--

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Operaciones Medicas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario deL Análisis Funcional para la Gerencia de Operaciones Medicas de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Gerencia de Operaciones Médicas. Igualmente se valido con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° XLIX, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente los cargos existentes en esta gerencia.

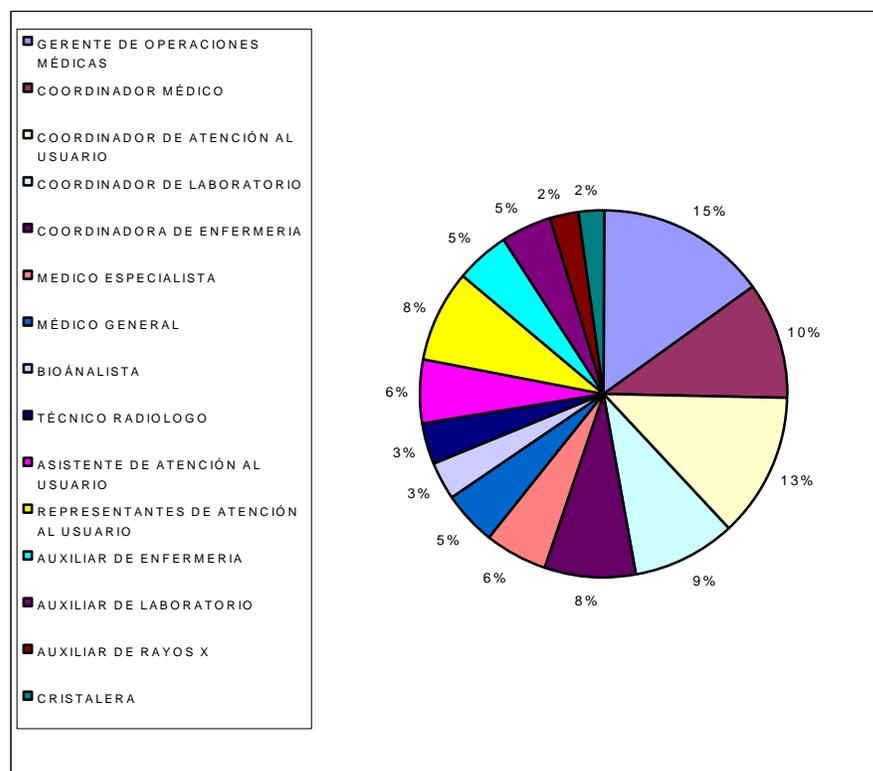
N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE OPERACIONES	COORDINADOR MÉDICO	COORDINADOR DE ATENCIÓN	COORDINADOR DE	COORDINADORA DE	MEDICO ESPECIALISTA	MEDICO GENERAL	BIOANALISTA	TÉCNICO RADIOLOGO	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL	REPRESENTANTES DE	AUXILIAR DE ENFERMERIA	AUXILIAR DE LABORATORIO	AUXILIAR DE RAYOS X	CRISTALERA
		MEDICAS	AL USUARIO	LABORATORIO	ENFERMERIA	GENERAL	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL USUARIO	ATENCIÓN AL USUARIO	ENFERMERIA	LABORATORIO	RAYOS X	CRISTALERA				
22	1.2.2.4.- Velar por el funcionamiento operativo de equipos e instalaciones médicas, reportando oportunamente anomalías presentadas.				X											
23	1.2.2.5.- Transcribir los resultados de los exámenes de laboratorio para hacerlo llegar al usuario interesado.													X		
24	1.2.2.6.- Lavar y esterilizar materiales y herramientas de cristal y plástico resistente, utilizando técnicas asépticas que aseguren la higiene de los mismos															X
25	1.2.2.7.- Preparar y esterilizar el material medico- quirúrgico, velando por su asepsia.															X
26	1.2.3.1.- Tomar placas desde diferentes ángulos y posiciones a los pacientes.									X						
27	1.2.3.2.- Preparar los reactivos químicos y el cuarto de revelado para el procesamiento de placas														X	
28	1.2.3.3.- Realizar el proceso de revelado de placas, utilizando las técnicas de revelado establecidas.														X	
29	1.3.1.1.- Señalar los lineamientos a seguir para el diseño y construcción de las áreas medico-asistenciales.	X														
30	1.3.1.2.- Aprobar el presupuesto de inversión para el área medico-asistencial, basándose en las proyecciones estadísticas para el área.	X														
31	1.3.2.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la adquisición y dotación de materiales y equipos medico quirúrgico para las áreas de asistenciales.	X														
32	1.3.2.2.- Definir el stock mínimo y máximo de materiales, insumos y medicamentos que garanticen la prestación del servicio medico – asistencial.	X	X		X	X										
33	1.3.2.3.- Autorizar la compras de psicotrópicos y estupefactivos, llevando reportes estrictos de su utilización.	X	X													
34	1.4.1.1.- Organizar los puntos de atención al usuario, en calidad y cantidad de personal, para brindar una atención oportuna y eficiente.			X												
35	1.4.1.2.- Identificar el volumen de paciente a ser atendido diariamente por el personal medico, para canalizar su asistencia oportuna.			X								X				
36	1.4.1.3.- Realizar las estadísticas medicas requeridas para dar cumplimiento a las estadísticas exigidas por el MSDS y para apoyar la toma de decisiones.			X						X	X					
37	1.4.1.4.- Categorizar las ordenes de exámenes de diagnósticos solicitada por los médicos tratante a los usuario, llevando las estadísticas correspondientes.											X				
38	1.4.1.5.- Atender a los usuarios que consulten los servicios de la empresa, canalizando sus requerimientos.			X				X	X		X	X	X			
39	1.4.1.6.-Realizar el proceso operativo y administrativo de recepción, transcripción, archivo y canalización de documentos generados en la unidad										X					
40	1.4.1.7.- Emitir órdenes internas y sucesivas de atención medica integral, clasificándolas por especialidad.										X	X				
41	1.4.2.1.- Dar a conocer a los usuarios el Modulo de Calidad de Servicios para verificar los niveles de aceptación de los servicios de atención medico – asistencial.			X							X	X				
42	1.4.2.2.- Señalar los índices de gestión que miden la satisfacción del cliente en términos de calidad y eficiencia.			X							X					
43	1.4.2.3.- Señalar los procedimientos para canalizar las quejas y reclamos de los usuarios, dando respuestas oportunas y pertinentes.			X								X				
		13	9	11	8	7	5	4	3	3	5	7	4	4	2	2

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia Operaciones Medicas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° XLIX se evidencia la identificación de (13) trece elementos de competencia para el cargo de Gerente de Operaciones Médicas, (09) nueve para el cargo de Coordinador Médico, (11) once para el cargo de Coordinador de Atención a Usuario, (08) ocho para el Coordinador de Laboratorio, (07) siete para el Coordinador de Enfermería, (05) cinco para el Médico Especialista, (04) cuatro para el Médico General, (3) tres para el Bioanalista, (03) tres para el Técnico Radiólogo, (05) cinco para el Asistente de Atención a Usuarios, (07) siete para el representante de Atención a Usuario, (04) cuatro Auxiliar de Enfermería, (04) cuatro Auxiliar de Laboratorio, (02) dos Auxiliar de Rayos X y (02) para la Cristalera. De esta manera quedaron identificados los elementos de competencias de la Gerencia Operaciones Médicas. Pudiéndose apreciar esta distribución de manera porcentual en la Figura N° 14

FIGURA N° 14

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Figura N° 14 muestra gráficamente los porcentajes de distribución de los elementos de competencia por cargo que se obtuvieron al aplicar el Cuestionario de Análisis Funcional a la Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, pudiéndose apreciar que de los (43) cuarenta y tres elementos de competencias identificados en esa área funcional el 15% corresponden al Gerente de Operaciones Médicas, el 10% al Coordinador Médico, el 13% al Coordinador de Atención al Usuario, el 8% a la Coordinadora de Enfermería, el 9% al Coordinador de Laboratorio, el 6% al Médico Especialista, el 5% al Médico General, el 3% al Bioanalista, el 3% Técnico Radiólogo, el 6% Asistente de Atención a Usuarios, el 8% al Representante de Atención a Usuarios, 5% al Auxiliar de Enfermería, 5% al Auxiliar de Laboratorio, 2% al Auxiliar de RX y 2% la Cristalera. Debiendo destacar que existen elementos de competencias que estuvieron presentes en varios de ellos.

Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los perfiles de competencias cuyos resultados se señalan de manera sintetizada en la Tabla N° L y en las Figura N° 15 respectivamente, donde se refleja porcentualmente el Perfil de Competencia de cada uno de los cargos señalados para esta unidad funcional. Asimismo en las Tablas que van de la Tabla N° LI a la Tabla N° LXV el detalle del Perfil de Competencia para cada cargo de la Gerencia de Operaciones Médicas

TABLA N° L

Frecuencias de Competencias relacionadas con los Atributos Personales obtenidas para cada cargo de la Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA.

CARGOS	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO	TOTALES OBTENIDOS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES (%)
Gerente de Operaciones Médicas	10	10	9	10	7	6	11	2	6	7	12	90	143	63%
Coordinador Médico	6	7	5	4	8	7	8	1	8	3	4	61	99	62%
Coordinador de Atención a Usuarios	6	10	7	4	10	4	10	3	10	3	4	71	121	59%
Coordinadora de Enfermería	5	5	6	3	7	4	6	2	7	1	5	51	77	66%
Coordinador de Laboratorio	4	4	3	5	8	2	6	1	6	2	6	47	88	53%
Médico Especialista	4	5	4	5	5	1	4	1	4	1	4	38	55	69%
Médico General	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	31	44	70%
Bioanalista	0	2	0	2	2	2	2	0	2	0	2	14	22	64%
Técnico Radiólogo	0	3	0	3	3	3	3	0	3	0	0	18	33	55%
Asistente de Atención Usuario	0	6	4	1	6	4	2	1	6	0	1	31	66	47%
Representante de Atención Usuario	0	7	4	1	7	5	6	0	7	0	1	38	77	49%
Auxiliar de Enfermería	0	4	0	0	4	4	4	0	4	0	0	20	44	45%
Auxiliar de Laboratorio	0	4	0	0	4	4	4	0	4	0	0	20	44	45%
Auxiliar de RX	0	2	0	0	2	2	2	0	2	0	0	10	22	45%
Cristalera	0	2	0	0	2	2	2	0	2	0	0	10	22	45%
Totales	38	74	45	41	78	53	73	14	74	18	42	550	957	57%
	7%	13%	8%	7%	14%	10%	13%	3%	13%	3%	8%			

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En el área Asistencial, constituida por la Gerencia de Operaciones Médicas se identificaron (43) cuarenta y tres elementos de competencias relacionados con la tarea, cada uno de estos elementos identificados se relacionaron con las competencias referidas a los atributos personales en (11) once oportunidades, debido a que fueron (11) once las competencias seleccionadas por la alta gerencia como competencias relacionadas a los atributos personales. De allí que al analizar el cargo de Gerente de Operaciones Médicas, al cual se le identificó (13) trece competencias relacionadas con la tarea y al aplicarle la matriz de doble entrada para relacionar estas (13) trece competencias con las (11) once referidas a los atributos se podían obtener (143) ciento cuarenta y tres frecuencias de posibilidades. Sin embargo, no todos los elementos de competencias relacionados con la tarea requerían el compromiso de los (11) once atributos personales, por ello se le solicitó a los expertos que seleccionaran aquellos atributos personales que más se vinculaban con el elemento de competencia relacionado con la tarea identificado. Es así como, la Tabla N° L muestra una frecuencia de posibilidades para el Cargo de Gerente de Operaciones Médicas de (90) noventa lo que equivale a un 63% del total de frecuencias esperadas. Esto quiere decir, que los elementos de competencias relacionados con la tarea para el cargo de Gerente de Operaciones Médicas se relacionan en un 63% con las competencias relacionadas con los atributos personales. De igual manera la Tabla N° L muestra los porcentajes requeridos para los restantes cargos de la Gerencia de Operaciones Médicas. Estos resultados reflejados en la Tabla N° L, se toman de cada una de las distribuciones de frecuencia por cargos señaladas en cada perfil de competencia,

En la Tabla N° L señala los porcentajes de distribución de los elementos relacionados con los atributos personales requeridos en la Gerencia de Operaciones Médicas. Así se aprecia que las competencias de mayor relevancia para esta gerencia son: Trabajo en equipo 13%, Atención al Cliente 14%, Motivación al Logro 13%, Identificación con la Empresa 13%, Iniciativa 10%, seguidos de Pensamiento Analítico 8%, Comunicación efectiva 8%, Análisis y Toma de Decisiones 7%, Liderazgo 7% y finalmente negociación y flexibilidad con un 3%.

TABLA N° LI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Operaciones Medicas de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.3.1.- Señalar el personal medico - asistencial requerido para la atención al usuario de acuerdo a los indicadores establecidos	X	X	X		X	X	X		X	X	
2	1.1.3.2.- Señalar los mecanismos técnicos de atención médica y de enfermería para asegurar la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	1.1.3.3.- Promover programas de capacitación para el personal asistencial.	X	X	X	X	X	X	X			X	X
4	1.1.3.4.- Supervisar la actuación del personal asistencial, asegurándose que se realice con eficacia y eficiencia	X	X	X	X			X	X		X	X
5	1.1.3.5.- Revisar el cumplimiento de las normas y procedimientos por parte del personal medico - asistencial	X	X	X			X			X		X
	1.1.4.1.- Obtener la permisosología sanitaria para el funcionamiento de las infraestructura medico -asistencial					X	X	X		X	X	X
6	1.1.4.2.- Representar a la empresa ante los entes reguladores de la salud, dando cumplimiento a la normativa medico-legal	X	X	X	X	X		X		X	X	X
7	1.2.1.1.- Dotar de equipos, medicinas y materiales medico - quirúrgico a las diferentes unidades de asistencia a paciente, controlando su inventario.				X	X	X			X		X
8	1.3.1.1.- Señalar los lineamientos a seguir para el diseño y construcción de las áreas medico-asistenciales.				X	X		X				X
9	1.2.1.2.- Aprobar el presupuesto de inversión para el área medico-asistencial, basándose en las proyecciones estadísticas para el área.	X	X		X			X			X	X
10	1.3.2.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la adquisición y dotación de materiales y equipos medico quirúrgico para las áreas de asistenciales.	X	X	X	X			X				X
11	1.3.2.2.- Definir el stock mínimo y máximo de materiales, insumos y medicamentos que garanticen la prestación del servicio medico - asistencial.	X	X	X	X			X				X
12	1.3.2.4.- Autorizar la compras de psicotrópicos y estupefactivos, llevando reportes estrictos de su utilización.	X	X	X	X			X				X
		10	10	9	10	7	6	11	2	6	7	12

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Gerente de Operaciones Médicas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Coordinador Médico de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.3.1.- Señalar el personal medico - asistencial requerido para la atención al usuario de acuerdo a los indicadores establecidos	X	X			X		X		X	X	X
2	1.1.3.2.- Señalar los mecanismos técnicos de atención médica y de enfermería para asegurar la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.	X	X	X	X	X	X	X		X		X
3	1.1.3.3.- Promover programas de capacitación para el personal asistencial.	X	X	X		X	X	X		X		
4	1.1.3.4.- Supervisar la actuación del personal asistencial, asegurándose que se realice con eficacia y eficiencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
5	1.1.3.5.- Revisar el cumplimiento de las normas y procedimientos por parte del personal medico - asistencial	X	X	X	X	X	X	X		X		X
6	1.2.1.1.- Dotar de medicinas y materiales medico – quirúrgico a las diferentes unidades de asistencia a paciente, controlando su inventario.				X	X	X	X		X		X
7	1.3.2.1.- Señalar los procedimientos a seguir para la adquisición y dotación de materiales y equipos medico quirúrgico para las áreas de asistenciales.	X	X			X	X	X		X	X	
8	1.3.2.2.- Definir el stock mínimo y máximo de materiales, insumos y medicamentos que garanticen la prestación del servicio medico – asistencial.		X	X		X	X	X		X		
9	1.3.2.3.- Autorizar la compras de psicotrópicos y estupefactivos, llevando reportes estrictos de su utilización.				X							X
		6	7	5	4	8	7	8	1	8	3	4

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Coordinador Médico de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LIV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Coordinador Atención Usuarios de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.3.1.- Señalar el personal medico - asistencial requerido para la atención al usuario de acuerdo a los indicadores establecidos	X	X			X	X	X		X	X	
2	1.1.3.3.- Promover programas de capacitación para el personal asistencial.		X	X	X	X		X		X		X
3	1.1.3.4.- Supervisar la actuación del personal asistencial, asegurándose que se realice con eficacia y eficiencia	X	X	X		X	X	X		X		
4	1.1.3.5.- Revisar el cumplimiento de las normas y procedimientos por parte del personal medico - asistencial	X	X			X		X		X		
5	1.4.1.1.- Organizar los puntos de atención al usuario, en calidad y cantidad de personal, para brindar una atención oportuna y eficiente.	X	X	X		X		X		X		
6	1.4.1.2.- Identificar el volumen de paciente a ser atendido diariamente por el personal medico, para canalizar su asistencia oportuna.	X	X	X	X	X		X	X			X
7	1.4.1.3.- Realizar las estadísticas medicas requeridas para dar cumplimiento a las estadísticas exigidas por el MSDS y para apoyar la toma de decisiones.				X			X				X
8	1.4.1.5.- Atender a los usuarios que consulten los servicios de la empresa, canalizando sus requerimientos.		X	X		X		X	X	X	X	
9	1.4.2.1.- Dar a conocer a los usuarios el Modulo de Calidad de Servicios para verificar los niveles de aceptación de los servicios de atención medico – asistencial.		X	X		X	X	X		X		
10	1.4.2.2.- Señalar los índices de gestión que miden la satisfacción del cliente en términos de calidad y eficiencia.		X		X	X		X		X		X
11	1.4.2.3.- Señalar los procedimientos para canalizar las quejas y reclamos de los usuarios, dando respuestas oportunas y pertinentes.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
		6	10	7	4	10	4	10	3	10	3	4

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Coordinador de Atención Usuarios de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LIV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Coordinador de Enfermería de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.3.1.- Señalar el personal medico - asistencial requerido para la atención al usuario de acuerdo a los indicadores establecidos	X	X	X		X		X		X		X
2	1.1.3.2.- Señalar los mecanismos técnicos de atención médica y de enfermería para asegurar la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.	X	X	X	X	X	X	X		X		X
3	1.1.3.3.- Promover programas de capacitación para el personal asistencial.	X	X	X	X	X		X	X	X		X
4	1.1.3.4.- Supervisar la actuación del personal asistencial, asegurándose que se realice con eficacia y eficiencia	X	X	X		X		X	X	X	X	X
5	1.1.3.5.- Revisar el cumplimiento de las normas y procedimientos por parte del personal medico - asistencial	X	X	X		X	X	X		X		
6	1.2.1.4.- Cumplir el tratamiento señalado por el médico tratante al paciente por vía parenteral o enteral			X		X	X			X		
7	1.3.2.2.- Definir el stock mínimo y máximo de materiales, insumos y medicamentos que garanticen la prestación del servicio medico - asistencial.				X	X	X	X		X		X
		5	5	6	3	7	4	6	2	7	1	5

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Coordinador de Enfermería de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Coordinador de Laboratorio de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.2.- Realizar análisis bacteriológicos, químicos y biológicos a los componentes sanguíneos y excretas de los usuarios de los servicios médicos, de acuerdo a las solicitudes del medico tratante				X	X						X
2	1.1.3.1.- Señalar el personal medico - asistencial requerido para la atención al usuario de acuerdo a los indicadores establecidos	X	X		X	X				X	X	X
3	1.1.3.3.- Promover programas de capacitación para el personal asistencial.	X	X	X		X	X	X		X	X	
4	1.1.3.4.- Supervisar la actuación del personal asistencial, asegurándose que se realice con eficacia y eficiencia	X	X	X		X		X	X	X		
5	1.1.3.5.- Revisar el cumplimiento de las normas y procedimientos por parte del personal medico - asistencial	X	X	X		X		X		X		X
6	1.2.2.3.- Controlar el inventario de reactivo, materiales e insumos de laboratorio, custodiando y asegurando el stock de reservas.				X	X	X	X				X
7	1.2.2.4.- Velar por el funcionamiento operativo de equipos e instalaciones médicas, reportando oportunamente anomalías presentadas.				X	X		X		X		X
8	1.3.2.2.- Definir el stock mínimo y máximo de materiales, insumos y medicamentos que garanticen la prestación del servicio medico - asistencial.				X	X		X		X		X
		4	4	3	5	8	2	6	1	6	2	6

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Coordinador de Laboratorio de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LVI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Médico Especialista de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Realizar estudios de imaginología: ultrasonidos y radiografías, para orientar al médico tratante en el diagnóstico de la patología del paciente.		X	X	X	X	X					X
2	1.1.2.2.- Brindar asistencia médica de emergencia primaria a pacientes cuyas patologías o traumas no ameritan hospitalización.	X	X	X	X	X		X		X		X
3	1.1.2.3.- Ofrecer consultas externas especializadas a pacientes adultos e infantes que consulten los servicios de la empresa.	X	X	X	X	X		X		X		
4	1.1.2.4.- Transferir a los centros de reclusión médica de la zona a pacientes adultos o infantes cuyas patologías o traumas ameriten hospitalización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	1.1.2.5.- Ofrecer tratamientos odontológicos preventivos, curativos y reconstructivos a pacientes que consulten los servicios odontológicos de la empresa	X	X		X	X		X		X		X
		4	5	4	5	5	2	4	1	5	1	4

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Médico Especialista de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LVII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Médico General de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.2.1.- Brindar asistencia médica general a los usuarios de la empresa que consulten los servicios médicos asistenciales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
2	1.1.2.2.- Brindar asistencia médica de emergencia primaria a pacientes cuyas patologías o traumas no ameritan hospitalización.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
3	1.1.2.4.- Transferir a los centros de reclusión médica de la zona a pacientes adultos o infantes cuyas patologías o traumas ameriten hospitalización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	1.1.2.6.- Elaborar los exámenes tutoriales como una manera de prevenir enfermedades a los usuarios de los servicios de la clínica.		X		X	X	X	X	X	X		
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Médico General de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LVIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Bioanalista de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	los componentes sanguíneos y excretas de los usuarios de los servicios médicos, de acuerdo a las solicitudes del médico tratante		X		X	X	X	X		X		X
2	1.4.1.5.- Atender a los usuarios que consulten los servicios de la empresa, canalizando sus requerimientos.		X		X	X	X	X		X		X
		0	2	0	2	2	2	2	0	2	0	2

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Bioanalista de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LIX

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Técnico Radiólogo de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	para orientar al médico tratante en el diagnóstico de la patología del paciente.		X		X	X	X	X		X		
2	1.2.3.1.- Tomar placas desde diferentes ángulos y posiciones a los pacientes.		X		X	X	X	X		X		
3	1.4.1.5.- Atender a los usuarios que consulten los servicios de la empresa, canalizando sus requerimientos.		X		X	X	X	X		X		
		0	3	0	3	3	3	3	0	3	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado Técnico Radiólogo de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LX

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asistente Atención Usuario de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.4.1.2.- Identificar el volumen de paciente a ser atendido diariamente por el personal medico, para canalizar su asistencia oportuna.		X			X		X	X	X		
2	1.4.1.3.- Realizar las estadísticas medicas requeridas para dar cumplimiento a las estadísticas exigidas por el MSDS y para apoyar la toma de decisiones.		X		X	X		X		X		X
3	1.4.1.6.-Realizar el proceso operativo y administrativo de recepción, transcripción, archivo y canalización de documentos generados en la unidad		X	X		X	X			X		
4	1.4.1.7.- Emitir órdenes internas y sucesivas de atención medica integral, clasificándolas por especialidad.		X	X		X	X			X		
5	1.4.2.1.- Dar a conocer a los usuarios el Modulo de Calidad de Servicios para verificar los niveles de aceptación de los servicios de atención medico – asistencial.		X	X		X	X			X		
6	1.4.2.2.- Señalar los índices de gestión que miden la satisfacción del cliente en términos de calidad y eficiencia.		X	X		X	X			X		
		0	6	4	1	6	4	2	1	6	0	1

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado Asistente de Atención Usuario de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Representante Atención Usuarios de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CUENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.4.1.2.- Identificar el volumen de paciente a ser atendido diariamente por el personal medico, para canalizar su asistencia oportuna.		X	X		X	X			X		
2	1.4.1.3.- Realizar las estadísticas medicas requeridas para dar cumplimiento a las estadísticas exigidas por el MSDS y para apoyar la toma de decisiones.		X		X	X		X		X		X
3	1.4.1.4.- Categorizar las ordenes de exámenes de diagnósticos solicitada por los médicos tratante a los usuario, llevando las estadísticas correspondientes.		X			X	X	X		X		
4	1.4.1.5.- Atender a los usuarios que consulten los servicios de la empresa, canalizando sus requerimientos.		X	X		X	X	X		X		
5	1.4.1.7.- Emitir órdenes internas y sucesivas de atención medica integral, clasificándolas por especialidad.		X	X		X	X	X		X		
6	1.4.2.1.- Dar a conocer a los usuarios el Modulo de Calidad de Servicios para verificar los niveles de aceptación de los servicios de atención medico – asistencial.		X	X		X		X		X		
7	1.4.2.3.- Señalar los procedimientos para canalizar las quejas y reclamos de los usuarios, dando respuestas oportunas y pertinentes.		X			X	X	X		X		
		0	7	4	1	7	5	6	0	7	0	1

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Representante atención Usuario de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Enfermería de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.1.2.- Tomar signos vitales y pesar al paciente para asistir al médico tratante.		X			X	X	X		X		
2	1.2.1.3.- Brindar el confort requerido por el paciente que acude a las consultas médicas de la empresa		X			X	X	X		X		
3	1.2.1.4.- Cumplir el tratamiento señalado por el médico tratante al paciente por vía parenteral o enteral		X			X	X	X		X		
4	1.4.1.5.- Atender a los usuarios que consulten los servicios de la empresa, canalizando sus requerimientos.		X			X	X	X		X		
		0	4	0	0	4	4	4	0	4	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Auxiliar de Enfermería de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Rayos X de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.3.2.- Preparar los reactivos químicos y el cuarto de revelado para el procesamiento de placas		X			X	X	X		X		
2	1.2.3.3.- Realizar el proceso de revelado de placas, utilizando las técnicas de revelado establecidas.		X			X	X	X		X		
		0	2	0	0	2	2	2	0	2	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Auxiliar de Rayos X de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXIV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Laboratorio de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.2.1.- Tomar muestras de fluidos sanguíneos que serán analizados por el bioanalista, cumpliendo las normas sanitarias existentes.		X			X	X	X		X		
2	1.2.2.2.- Recibir y controlar muestras de excretas que serán analizados por los bioanalistas, cuidando identificarlas claramente.		X			X	X	X		X		
3	1.2.2.5.- Transcribir los resultados de los exámenes de laboratorio para hacerlo llegar al usuario interesado.		X			X	X	X		X		
4	1.4.1.5.- Atender a los usuarios que consulten los servicios de la empresa, canalizando sus requerimientos.		X			X	X	X		X		
		0	4	0	0	4	4	4	0	4	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Auxiliar de Laboratorio de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXV

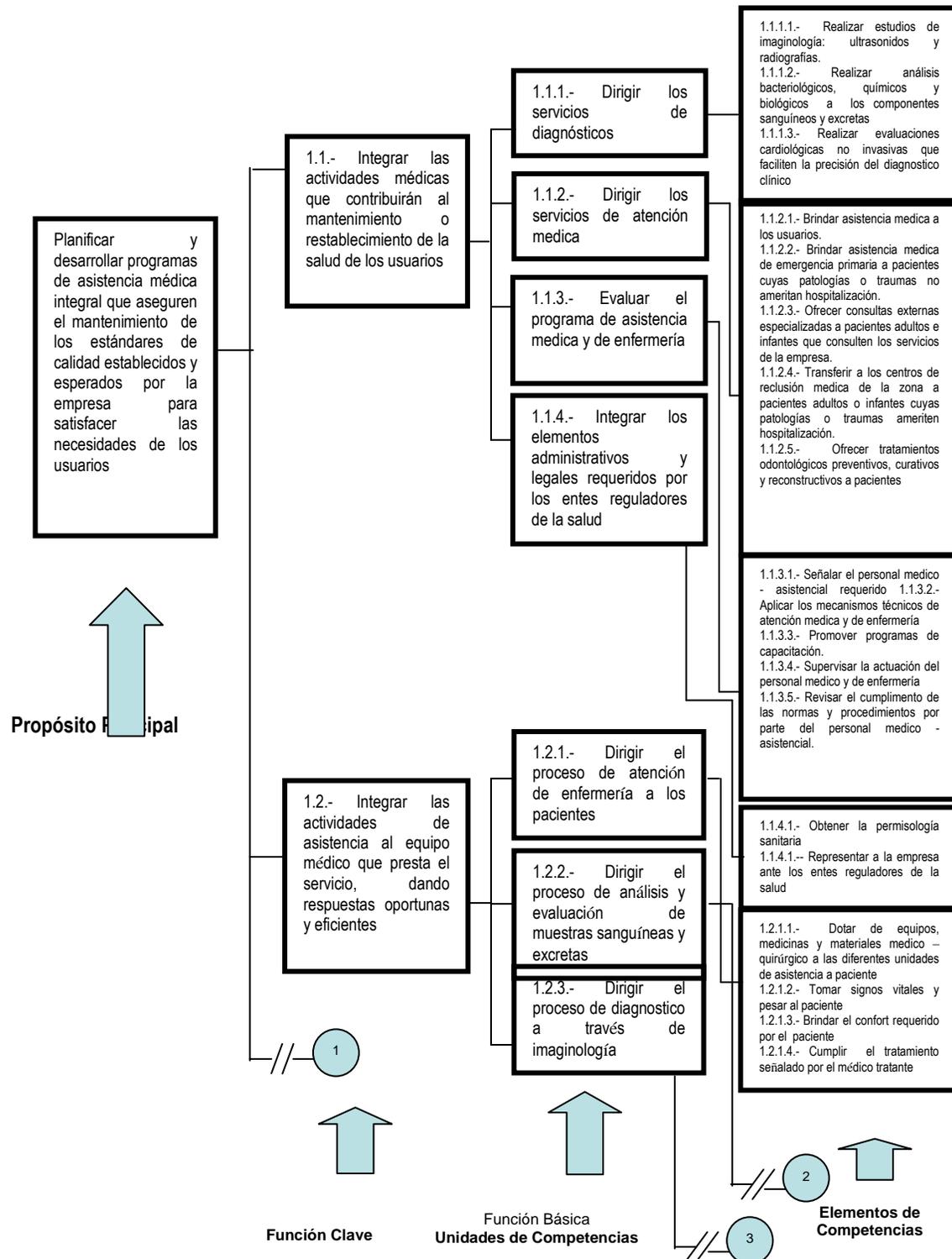
Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Cristalera de Meditotal, CA

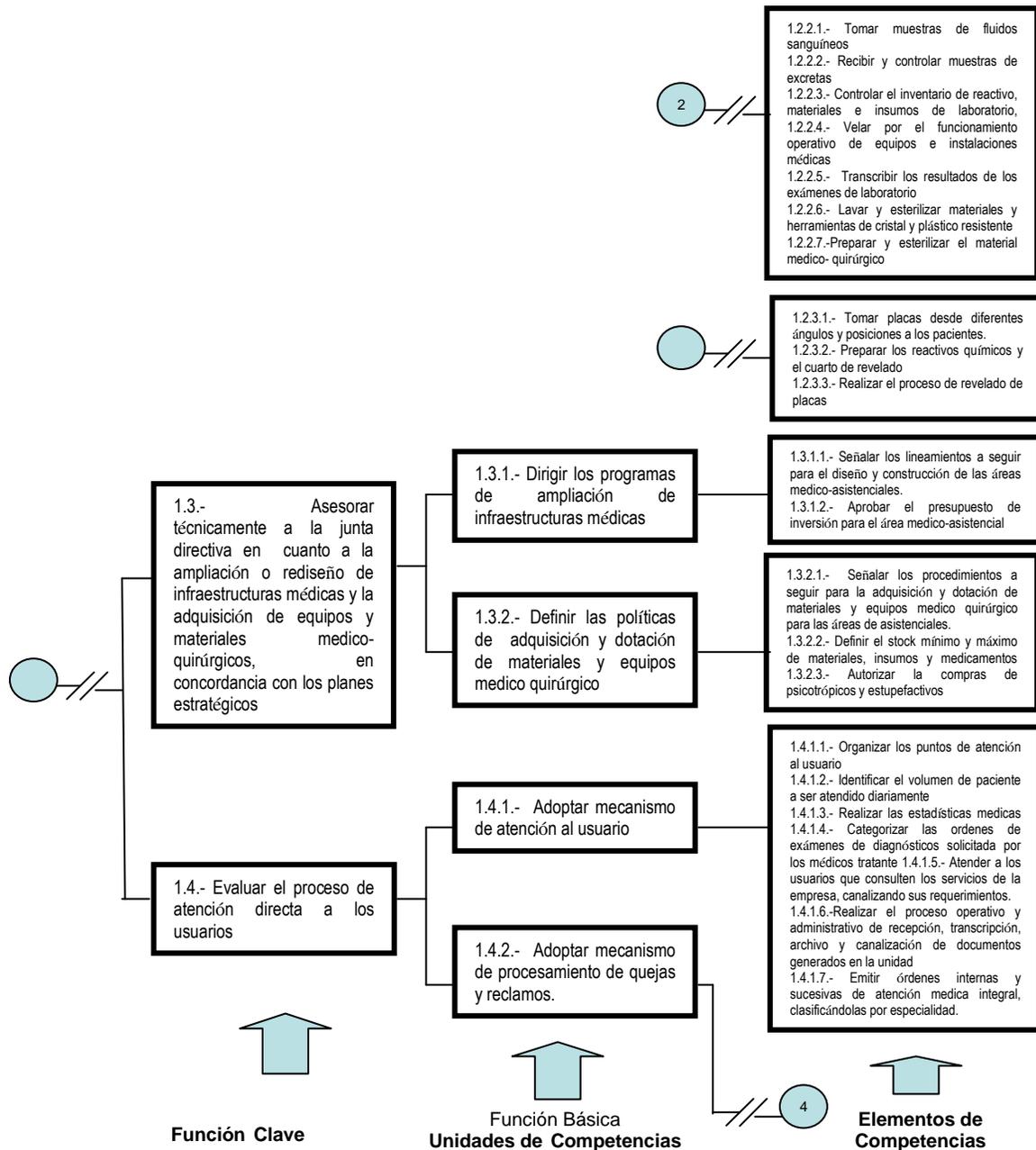
N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.2.6.- Lavar y esterilizar materiales y herramientas de cristal y plástico resistente, utilizando técnicas asépticas que asegure la higiene de los mismos		X			X	X	X		X		
2	1.2.2.7.-Preparar y esterilizar el material medico- quirúrgico, velando por su asepsia.		X			X	X	X		X		
		0	2	0	0	2	2	2	0	2	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Cristalera de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

FIGURA N° 15

Mapa Funcional de la Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA.





Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Gerencia de Operaciones Médicas de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 16 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Área Operativa:

Gerencia de Mercadeo y Ventas

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.

Área Funcional: Gerencia Mercadeo y Ventas		
1.- Propósito Principal: Integrar los elementos estratégicos, tácticos y operativos de la gestión de mercadeo y venta para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes generando utilidades a la organización, de acuerdo a las políticas establecidas.		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Formular planes estratégicos de mercadeo tendentes a maximizar las utilidades cubriendo las necesidades expectativas de los clientes	1.1.1.- Analizar el mercado para identificar oportunidades y amenazas.	1.1.1.1.- Utilizar técnicas de investigación que reflejen con exactitud las características del mercado. 1.1.1.2 Identificar las fuerzas o variables ambientales de mercadeo que influyan en las operaciones de la empresa. 1.1.1.3.- Identificar tendencias comerciales y tecnológicas para detectar nuevas expectativas en los clientes y orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas.
	1.1.2.- Detectar segmentos del mercado que sean atractivos para ofertar el servicio	1.1.2.1.- Identificar las necesidades del mercado para conocer mejor sus motivaciones, actitudes y conductas de consumo, a través de entrevistas técnicas. 1.1.2.2.- Preparar perfiles de cada grupo de mercado en base a sus características dominantes. 1.1.2.3.- identificar la jerarquía

	<p>1.1.3.- Diferenciar a la empresa dentro del mercado logrando su posicionamiento.</p> <p>1.1.4.- Proponer sistemas de información de mercadeo y venta que minimicen la inversión de tiempo y esfuerzo en la ejecución de la estrategia</p>	<p>de atributos que los consumidores meta consideran al escoger los servicios.</p> <p>1.1.3.1.- Identificar el mejor atributo de los servicios ofertados por la empresa para formular estrategias</p> <p>1.1.3.2.- Señalar la posición de los competidores en función al mejor atributo de los servicios ofertados por la empresa.</p> <p>1.1.3.3.-Elaborar los mapas preceptuales para diferenciar las preferencias de los consumidores en torno a un mismo servicio ofertado por varias empresas de la misma rama</p> <p>1.1.3.4- Señalar la estrategia de venta en función de la ventaja competitiva.</p> <p>1.1.4.1.- Fundamentar el manejo y estructuración de la información interna y externa de mercadeo como base para la toma de decisión.</p>
<p>1.2.- Establecer las tácticas de mercadeo para apoyar la estrategia y sembrar las bases para la consecución del plan operativo</p>	<p>1.2.1.- Desarrollar planes de servicios rentables y que satisfagan las necesidades y expectativa de los clientes</p>	<p>1.2.1.1.- Utilizar técnicas de pronósticos que ayuden a una rápida proyección de los beneficios económicos que trae consigo el desarrollo de nuevos planes de servicios.</p> <p>1.2.1.2.-. Revisar los planes de servicios existentes que requieran mejorar su ventaja competitivas</p> <p>1.2.1.3.- Eliminar planes de servicios existentes que no satisfagan a los usuarios o no contribuyan a lograr las metas generales de la organización.</p> <p>1.2.1.4.- Introducir los planes de servicios en el mercado evaluando las reacciones de los usuarios y estimulando su</p>

	<p>1.2.2.- Establecer políticas de precios de los servicios, considerando la reacción de los clientes potenciales y evaluando el comportamiento de aquellos otros oferentes que concurren con la empresa en el mismo mercado.</p> <p>1.2.3.- Diseñar las estrategias de comunicación y promoción para facilitar la aceptación de los servicios en el mercado</p>	<p>lealtad.</p> <p>1.2.2.1.- Fijar el precio del intercambio de los planes de servicios, considerando el flujo de caja, margen de utilidad, rendimiento sobre la inversión y que resulten competitivos.</p> <p>1.2.2.2.- Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante los usuarios y competidores.</p> <p>1.2.3.1.- Adoptar métodos promocionales (publicidad, ventas personales, propaganda o promociones de venta), que motiven la aceptación de los planes de servicios desarrollados por la empresa</p> <p>1.2.3.2.- Preparar el presupuesto de recursos promocionales requeridos para hacer valer la oferta de los planes servicios ante el mercado.</p>
<p>1.3.- Establecer el plan operativo de mercadeo y venta para hacer efectivo el cumplimiento a las metas planeadas.</p>	<p>1.3.1.- Dirigir la fuerza de venta orientando a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas.</p>	<p>1.3.1.1.- Señalar los objetivos y metas del equipo de venta de acuerdo a los planes estratégicos.</p> <p>1.3.1.2.- Señalar el tamaño de la fuerza de venta utilizando los métodos de carga de trabajo que mas se ajusten al negocio.</p> <p>1.3.1.3.- Seleccionar y adiestrar en técnicas de ventas al equipo humano que conforma la fuerza de venta.</p> <p>1.3.1.4.- Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.</p> <p>1.3.1.5.- Señalar planes de incentivos para la fuerza de</p>

	<p>1.3.2.- Ejecutar los planes de venta establecidos por la empresa.</p> <p>1.3.3.- Evaluar la satisfacción del cliente potenciando una cultura de atención a los usuarios buscando su fidelización.</p> <p>1.3.4.- Aplicar mecanismos de control administrativos que apoyen la gestión de venta</p>	<p>venta en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.</p> <p>1.3.2.1.- Elaborar la cartera de clientes potenciales para ejecutar visitas que le permitan mantener y captar nuevos clientes</p> <p>1.3.2.2.- Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente.</p> <p>1.3.2.3.- Utilizar índices de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas.</p> <p>1.3.2.4.- Realizar la acción de venta concretando los procesos administrativo que formalizan la acción.</p> <p>1.3.3.1.- Señalar los mecanismos de acción para agilizar la solicitud de información por parte de los clientes</p> <p>1.3.3.2.- Señalar mecanismos de acción para procesar quejas y reclamos por parte de los clientes.</p> <p>1.3.3.3.- Señalar mecanismos postventas que apoyen a los usuarios de los servicios, logrando su satisfacción</p> <p>1.3.3.4.- Aplicar instrumentos que faciliten la medición de la satisfacción de los clientes.</p> <p>1.3.3.5.-Recibir y emitir llamadas para facilitar la comunicación entre la empresa y su clientes</p> <p>1.3.4.1.- Procesar a través del SISMED los contratos de afiliación, velando por su correcta transcripción y control de documentos generados</p> <p>1.3.4.2.- Elaborar orden de</p>
--	--	--

		<p>exámenes tutoriales y carnet de afiliación por emisión o renovación de planes de servicios.</p> <p>1.3.4.3.- Elaborar estadísticas de afiliaciones, renovaciones y deserciones para orientar la toma de decisiones.</p> <p>1.3.4.4.-Autorizar y revisar la ejecución de transacciones especiales (reasignación de contrato, suprimir lapsos de espera, corrección datos de los afiliados.</p> <p>1.3.4.5.- realizar el proceso de exclusión de usuarios para inactivarlo del sistema</p> <p>1.3.4.6.-Elaborar los contratos por afiliaciones de los empleados de las empresas del grupo Meditotal, para llevar registro de las mismas.</p> <p>1.3.4.7.-Elabora el estado de cuentas por cobrar a los empleados, registrando cada variación.</p>
<p>1.4.- Dirigir el plan operativo de mercadeo y venta del área de medicina ocupacional para hacer efectivo el cumplimiento a las metas planeadas.</p>	<p>1.4.1.- Ejecutar la promoción y venta a las empresas de los servicios de medicina ocupacional.</p> <p>1.4.2.- Definir los mecanismos de registro y control de la gestión administrativa del área de medicina ocupacional</p>	<p>1.4.1.1.- Realizar visitas a las empresas para ofertar los planes de servicio de medicina ocupacional.</p> <p>1.4.1.2.- Elaborar cotizaciones a las empresas por el servicio de medicina ocupacional, respetando los tabuladores de precio de la empresa.</p> <p>1.4.1.3.- Cerrar la negociación del servicio de medicina ocupacional con las empresas interesadas para concretar la venta del servicio.</p> <p>1.4.1.4.- Atender al personal de las empresas usuarias del servicio de medicina ocupacional, orientándolas para la utilización del servicio.</p>

		<p>1.4.2.1.- Elaborar el estado de cuentas por cobrar a las empresas suscritas por convenios de asistencia medica ocupacional, buscando su oportuna cancelación.</p> <p>1.4.2.2.- Registrar y controlar la cancelación de honorarios médicos por concepto de pacientes atendidos en el área de medicina ocupacional.</p> <p>1.4.2.3.- Registrar y controlar la relación de exámenes de diagnósticos realizados en áreas externas de la empresa, controlando su facturación y cancelación.</p> <p>1.4.2.4.- Registrar y controlar la documentación generada por la asistencia brindada a los usuarios de la unidad para su archivo, custodia o referencia al médico tratante.</p>
--	--	--

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario deL Análisis Funcional para la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, pudiéndose apreciar como una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Gerencia de Mercadeo y Ventas. Igualmente se valido con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla N° LXVI, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente los cargos existentes en esta gerencia.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS	COORDINADOR DE MERCY VENTAS	COORDINADOR DE CUENTAS ESPECIALES	SUPERVISOR DE CONTROL Y EMISIÓN DOCUMENTOS	SUPERVISOR DE VENTAS	ASESOR DE SALUD	ASISTENTE DE VENTAS	AUXILIAR DE CONTROL Y EMISIÓN DE DOCUMENTOS	AUX. DE CUENTAS ESPECIALES	RECEPCIONISTA
20	1.3.1.1.- Señalar los objetivos y metas del equipo de venta de acuerdo a los planes estratégicos.	X	X			X					
21	1.3.1.2.- Señalar el tamaño de la fuerza de venta utilizando los métodos de carga de trabajo que mas se ajusten al negocio	X	X								
22	1.3.1.3.- Seleccionar y adiestrar en técnicas de ventas al equipo humano que conforma la fuerza de venta.	X	X								
23	1.3.1.4.- Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.	X	X	X	X	X					
24	1.3.1.5.- Señalar planes de incentivos para la fuerza de venta en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.	X	X								
25	1.3.2.1.- Elaborar la cartera de clientes potenciales para ejecutar visitas que le permitan mantener y captar nuevos clientes	X	X			X					
26	1.3.2.2.- Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente	X	X	X		X	X				
27	1.3.2.3.- Utilizar índices de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas.	X	X	X	X	X					
28	1.3.2.4.- Realizar la acción de venta concretando los procesos administrativo que formalizan la acción.		X	X		X	X	X			
29	1.3.3.1.- Señalar los mecanismos de acción para agilizar la solicitud de información por parte de los clientes		X	X		X					
30	1.3.3.2.- Señalar mecanismos de acción para procesar quejas y reclamos por parte de los clientes.		X	X		X					
31	1.3.3.3.- Señalar mecanismos postventas que apoyen a los usuarios de los servicios, logrando su satisfacción		X	X		X					
32	1.3.3.4.- Aplicar instrumentos que faciliten la medición de la satisfacción de los clientes		X	X		X					
33	1.3.3.5.-Recibir y emitir llamadas para facilitar la comunicación entre la empresa y su clientes										X
34	1.3.4.1.- Procesar a través del SISMED los contratos de afiliación, velando por su correcta transcripción y control de documentos generados								X		
35	1.3.4.2.- Elaborar orden de exámenes tutoriales y carnet de afiliación por emisión o renovación de planes de servicios.							X			
36	1.3.4.2.- Elaborar estadísticas de afiliaciones, renovaciones y deserciones para orientar la toma de decisiones				X			X			
37	1.3.4.4.-Autorizar y revisar la ejecución de transacciones especiales (reasignación de contrato, suprimir lapsos de espera, corrección datos de los afiliados)				X						
38	1.3.4.5.- Realizar el proceso de exclusión de usuarios para inactivarlo del sistema				X						
39	1.3.4.6.-Elaborar los contratos por afiliaciones de los empleados de las empresas del grupo Meditotal, para llevar registro de las mismas.							X			
40	1.3.4.7.-Elabora el estado de cuentas por cobrar a los empleados, registrando cada variación.				X						
41	1.4.1.1.- Realizar visitas a las empresas para ofertar los planes de servicio de medicina ocupacional.			X							
42	1.4.1.2.- Elaborar cotizaciones a las empresas por el servicio de medicina ocupacional, respetando los tabuladores de precio de la empresa.			X							
43	1.4.1.3.- Cerrar la negociación del servicio de medicina ocupacional con las empresas interesadas para concretar la venta del servicio.			X							
44	1.4.1.4.- Atender al personal de las empresas usuarias del servicio, orientándolas para la utilización del mismo.			X				X	X	X	X

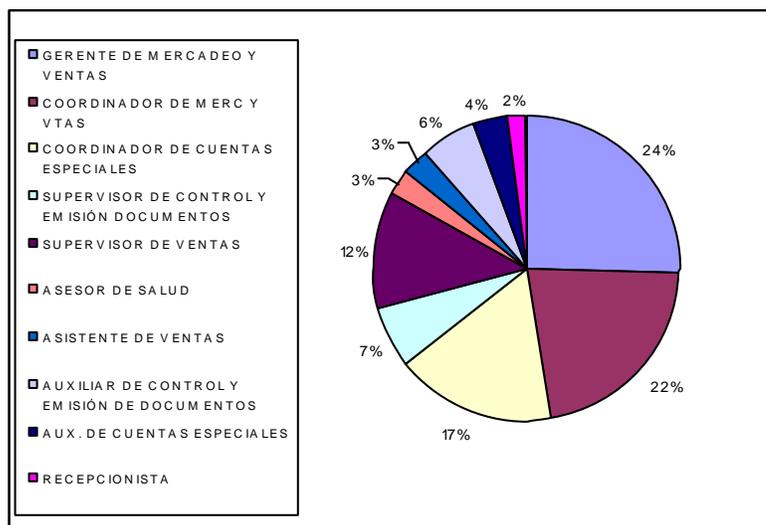
N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE MERCADERO Y VENTAS	COORDINADOR DE MERCADERO Y VENTAS	COORDINADOR DE CUENTAS ESPECIALES	SUPERVISOR DE CONTROL Y EMISIÓN DE DOCUMENTOS	SUPERVISOR DE VENTAS	ASESOR DE SALUD	ASISTENTE DE VENTAS	AUXILIAR DE CONTROL Y EMISIÓN DE DOCUMENTOS	AUX. DE CUENTAS ESPECIALES	RECEPCIONISTA
45	suscritas por convenios de asistencia médica ocupacional, buscando su oportuna cancelación.			X						X	
46	1.4.2.2.- Registrar y controlar la cancelación de honorarios médicos por concepto de pacientes atendidos en el área de medicina ocupacional.			X							
47	realizados en áreas externas de la empresa, controlando su facturación y cancelación.									X	
48	1.4.2.4.- Registrar y controlar la documentación generada por la asistencia brindada a los usuarios de la unidad para su archivo, custodia o referencia al médico tratante.							X	X	X	
		27	23	18	7	13	3	3	6	4	2

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° LXVI se evidencia la identificación de (27) veintisiete elementos de competencia para el cargo de Gerente de Mercadeo y Ventas, (23) veintitrés para el cargo de Coordinador Mercadeo y Ventas, (18) dieciocho para el cargo de Coordinador de Cuentas Especiales, (07) siete para el Supervisor de Control y Emisión de Documentos, (13) trece para el Supervisor de Ventas, (03) tres para el Asesor de Salud, (03) tres para el Asistente de Ventas, (06) seis para el Auxiliar de Control y Emisión de Documentos, (04) cuatro para el Auxiliar de Cuentas Especiales y (02) para la Recepcionista. De esta manera quedaron identificados los elementos de competencias de la Gerencia Mercadeo y Ventas. Pudiéndose apreciar esta distribución de manera porcentual en la Figura N° 16

FIGURA N° 16

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Figura N° 16 muestra gráficamente los porcentajes de distribución de los elementos de competencia por cargo que se obtuvieron al aplicar el Cuestionario de Análisis Funcional a la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, pudiéndose apreciar que de los (48) cuarenta y ocho elementos de competencias identificados en esa área funcional el 24% corresponden al Gerente de Mercadeo y Ventas, el 22% al Coordinador Mercadeo y Ventas, el 17% al Coordinador de Cuentas Especiales, el 7% al Supervisor de Control y Emisión de Documentos, el 12% al Supervisor de Ventas, el 3% al Asesor de Salud, el 3% al Asistente de Ventas, el 6% al Auxiliar de Control y Emisión Documentos, el 4% Auxiliar de Cuentas Especiales y 2% a la Recepcionista. Debiendo destacar que existen elementos de competencias que estuvieron presentes en varios de ellos.

Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los perfiles de competencias cuyos resultados se señalan de manera sintetizada en la Tabla N° LXVII y en las Figura N° 17 respectivamente, donde se refleja porcentualmente el Perfil de Competencia de cada uno de los cargos señalados para esta unidad funcional. Asimismo en las Tabla que van de la Tabla N° LVIII a la Tabla N° LXXVII se detallan del Perfil de Competencia para cada cargo de la Gerencia de Mercadeo y Ventas

TABLA N° LXVII

Frecuencias de Competencias relacionadas con los Atributos Personales obtenidas para cada cargo de la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.

CARGOS	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO	TOTALES OBTENIDOS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES (%)
Gerente de Mercadeo y Ventas	11	10	4	14	23	11	10	2	14	9	17	125	297	42%
Coordinador Mercadeo y Ventas	10	14	8	11	20	5	15	2	14	7	10	116	253	46%
Coordinador de Cuentas Especiales	5	8	7	7	17	8	11	0	14	6	6	89	198	45%
Supervisor de Control Y Emisión de Doc	2	5	2	4	4	4	6	0	4	1	5	37	77	48%
Supervisor de Ventas	9	10	9	9	11	10	12	3	12	9	8	102	143	71%
Asesor de Salud	0	9	8	1	8	9	7	0	9	4	1	56	110	51%
Asistente de Ventas	0	2	2	0	2	2	2	2	2	0	0	14	22	64%
Aux. de Control y Emisión Doc.	0	6	2	0	6	5	6	0	6	0	0	31	66	47%
Aux. Cuentas Especiales	0	5	5	0	5	5	5	0	5	0	0	30	55	55%
Recepcionista	0	2	2	0	2	2	2	0	2	0	0	12	22	55%
Totales	37	71	49	46	98	61	76	9	82	36	47	612	1243	49%
	6%	12%	8%	8%	16%	10%	12%	1%	13%	6%	8%			

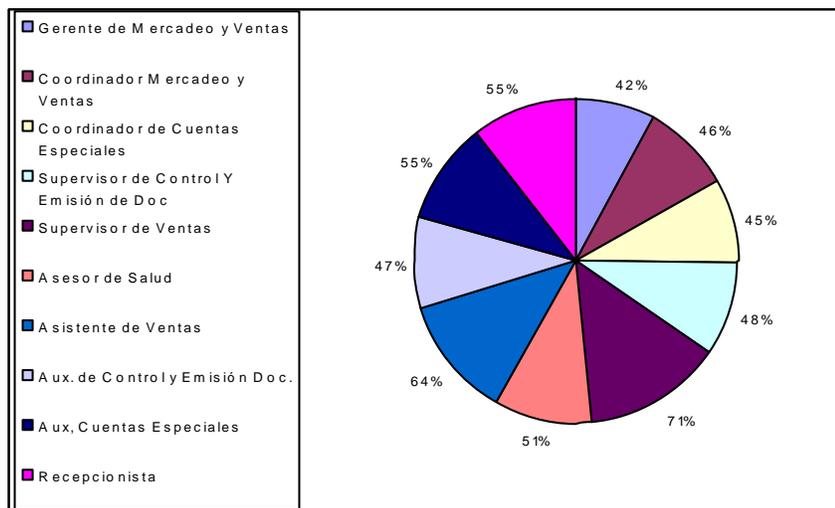
Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Gerencia de Mercadeo y Ventas se identificaron (48) cuarenta y ocho elementos de competencias relacionados con la tarea, cada uno de estos elementos identificados se relacionaron con las competencias referidas a los atributos personales en (11) once oportunidades, debido a que fueron (11) once las competencias seleccionadas por la alta gerencia como competencias relacionadas a los atributos personales. De allí que al analizar el cargo de Gerente de Mercadeo y Ventas, al cual se le identifico (27) veintisiete competencias relacionadas con la tarea y al aplicarle la matriz de doble entrada para relacionar estas (27) veintisiete competencias con las (11) once referidas a los atributos se podían obtener (297) doscientos noventa y siete frecuencias de posibilidades. Sin embargo, no todos los elementos de competencias relacionados con la tarea requerían el compromiso de los (11) once atributos personales, por ello se le solicito a los expertos que seleccionaran aquellos atributos personales que más se vinculaban con el elemento de competencia relacionado con la tarea identificado. Es así como, la Tabla N° LXXVII muestra una frecuencia de posibilidades para el Cargo de Gerente de Mercadeo y Ventas de (125) ciento veinticinco lo que equivale a un 42% del total de frecuencias esperadas. Esto quiere decir, que los elementos de competencias relacionados con la tarea para el cargo de Gerente de Mercadeo y Ventas se relacionan en un

42% con las competencias relacionadas con los atributos personales. De igual manera la Tabla N° LXVII muestra los porcentajes requeridos para los restantes cargos de la Gerencia de Mercadeo y Ventas, como se grafican en la Figura N° 18. Donde se observa que el Coordinador de Mercadeo y Ventas tiene un 46%, Coordinador de Cuentas Especiales 45%, Supervisor de Control y Emisión de Documentos 71%, Supervisor de Ventas 48%, Asesor de Salud 51%, Asistente de Ventas 64%, Auxiliar de Control y Emisión de Documentos 47%, Auxiliar de Cuentas especiales 55% y Recepcionista un 55% para un total de requerimiento de esfuerzos relacionados a los atributos personales de un 49%.

FIGURA N° 17

Niveles porcentuales de Frecuencia de los Elementos de Competencias relacionados con los Atributos Personales de los cargos de la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° LXVII señalan los porcentajes de distribución de los elementos relacionados con los atributos personales requeridos en la Gerencia de Mercadeo y Ventas. Así se aprecia que las competencias de mayor relevancia para esta gerencia son: Orientación al Cliente 16%, Motivación al Logro 13%, Trabajo en equipo 12%, Identificación con la Empresa 12%, Iniciativa 10%, seguidos de Pensamiento Analítico 8%, Comunicación efectiva 8%, Análisis y Toma de Decisiones 8%, Liderazgo 6%, Negociación 6% y finalmente flexibilidad con un 1%.

TABLA N° LXVIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Utilizar técnicas de investigación que reflejen con exactitud las características del mercado.				X	X	X			X		X
2	1.1.1.2 Identificar las fuerzas o variables ambientales de mercadeo que influyan en las operaciones de la empresa	X	X		X	X	X			X		X
3	1.1.1.3.- Identificar tendencias comerciales y tecnológicas para detectar nuevas expectativas en los clientes y orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas.					X	X			X		X
4	1.1.2.1.- Identificar las necesidades del mercado para conocer mejor sus motivaciones, actitudes y conductas de consumo, a través de entrevistas técnicas.					X	X			X		
5	1.1.2.2.- Preparar perfiles de cada grupo de mercado en base a sus características dominantes.					X				X		
6	1.1.2.3.- Identificar la jerarquía de atributos que los consumidores meta consideran al escoger los servicios.					X	X	X				X
7	1.1.3.1.- Identificar el mejor atributo de los servicios ofertados por la empresa para formular estrategias					X		X				
8	1.1.3.2.- Señalar la posición de los competidores en función al mejor atributo de los servicios ofertados por la empresa.					X						X
9	1.1.3.3.-Elaborar los mapas preceptuales para diferenciar las preferencias de los consumidores en torno a un mismo servicio ofertado por varias empresas de la misma rama					X	X			X		
10	1.1.3.4.- Señalar la estrategia de venta en función de la ventaja competitiva.	X	X			X		X		X	X	X
11	1.1.4.1.- Fundamentar el manejo y estructuración de la información interna y externa de mercadeo como base para la toma de decisión	X		X	X	X					X	
12	1.2.1.1.- Utilizar técnicas de pronósticos que ayuden a una rápida proyección de los beneficios económicos que trae consigo el desarrollo de nuevos planes de servicios.				X			X		X		X
13	1.2.1.2.- Revisar los planes de servicios existentes que requieran mejorar su ventaja competitivas				X	X	X					X
14	1.2.1.3.- Eliminar planes de servicios existentes que no satisfagan a los usuarios o no contribuyan a lograr las metas generales de la organización.				X	X	X					X
15	1.2.1.4.- Introducir los planes de servicios en el mercado evaluando las reacciones de los usuarios y estimulando su lealtad.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
16	1.2.2.1.- Fijar el precio del intercambio de los planes de servicios, considerando el flujo de caja, margen de utilidad, rendimiento sobre la inversión y que resulten competitivos				X				X			X
17	1.2.2.2.- Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante los usuarios y competidores.				X	X			X			X
18	1.2.3.1.- Adoptar métodos promocionales (publicidad, ventas personales, propaganda o promociones de venta), que motiven la aceptación de los planes de servicios desarrollados por la empresa	X	X	X	X	X		X		X	X	

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
19	1.2.3.2.- Preparar el presupuesto de recursos promocionales requeridos para hacer valer la oferta de los planes servicios ante el mercado.											X
20	1.3.1.1.- Señalar los objetivos y metas del equipo de venta de acuerdo a los planes estratégicos.	X	X								X	X
21	1.3.1.2.- Señalar el tamaño de la fuerza de venta utilizando los métodos de carga de trabajo que mas se ajusten al negocio	X	X			X					X	
22	1.3.1.3.- Seleccionar y adiestrar en técnicas de ventas al equipo humano que conforma la fuerza de venta.	X	X	X	X	X		X		X	X	
23	1.3.1.4.- Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.	X			X	X	X		X	X		
24	1.3.1.5.- Señalar planes de incentivos para la fuerza de venta en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.		X		X	X					X	X
25	1.3.2.1.- Elaborar la cartera de clientes potenciales para ejecutar visitas que le permitan mantener y captar nuevos clientes	X	X			X				X		
26	1.3.2.2.- Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente	X	X			X	X	X			X	X
27	1.3.2.3.- Utilizar índices de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas.				X	X		X		X		X
		11	10	4	14	23	11	10	2	14	9	17

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Gerente de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXIX

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Coordinador Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.3.- Identificar tendencias comerciales y tecnológicas para detectar nuevas expectativas en los clientes y orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas.					X	X	X		X		X
2	1.1.2.1.- Identificar las necesidades del mercado para conocer mejor sus motivaciones, actitudes y conductas de consumo, a través de entrevistas técnicas.					X	X			X		X
3	1.1.2.2.- Preparar perfiles de cada grupo de mercado en base a sus características dominantes.		X		X	X				X		
4	1.1.4.1.- Fundamentar el manejo y estructuración de la información interna y externa de mercadeo como base para la toma de decisión	X	X	X		X		X		X		
5	1.2.1.2.- Revisar los planes de servicios existentes que requieran mejorar su ventaja competitivas				X	X						X
6	1.2.1.3.- Eliminar planes de servicios existentes que no satisfagan a los usuarios o no contribuyan a lograr las metas generales de la organización.				X	X						X
7	1.2.1.4.- Introducir los planes de servicios en el mercado evaluando las reacciones de los usuarios y estimulando su lealtad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	1.2.2.1.- Fijar el precio del intercambio de los planes de servicios, considerando el flujo de caja, margen de utilidad, rendimiento sobre la inversión y que resulten competitivos				X	X		X				X
9	1.2.2.2.- Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante los usuarios y competidores.				X			X				X
10	1.2.3.1.- Adoptar métodos promocionales (publicidad, ventas personales, propaganda o promociones de venta), que motiven la aceptación de los planes de servicios desarrollados por la empresa	X	X		X	X	X	X			X	
11	1.3.1.1.- Señalar los objetivos y metas del equipo de venta de acuerdo a los planes estratégicos.	X	X	X		X		X	X		X	
12	1.3.1.2.- Señalar el tamaño de la fuerza de venta utilizando los métodos de carga de trabajo que mas se ajusten al negocio				X	X		X		X		
13	1.3.1.3.- Seleccionar y adiestrar en técnicas de ventas al equipo humano que conforma la fuerza de venta.		X			X				X	X	
14	1.3.1.4.- Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.	X	X	X	X	X		X		X	X	
15	1.3.1.5.- Señalar planes de incentivos para la fuerza de venta en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.				X	X						X
16	1.3.2.1.- Elaborar la cartera de clientes potenciales para ejecutar visitas que le permitan mantener y captar nuevos clientes				X							X
17	1.3.2.2.- Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente	X	X	X		X	X	X		X	X	
18	1.3.2.3.- Utilizar índices de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas.	X	X					X				X

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
19	1.3.2.4.- Realizar la acción de venta concretando los procesos administrativo que formalizan la acción.	X	X			X				X		
20	1.3.3.1.- Señalar los mecanismos de acción para agilizar la solicitud de información por parte de los clientes	X	X	X		X		X		X	X	
21	1.3.3.2.- Señalar mecanismos de acción para procesar quejas y reclamos por parte de los clientes.	X	X	X		X		X		X		
22	1.3.3.3.- Señalar mecanismos postventas que apoyen a los usuarios de los servicios, logrando su satisfacción		X	X		X		X		X		
23	1.3.3.4.- Aplicar instrumentos que faciliten la medición de la satisfacción de los clientes		X			X		X		X		
		10	14	8	11	20	5	15	2	14	7	10

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Coordinador Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXX

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Coordinador de Cuentas Especiales de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.3.- Identificar tendencias comerciales y tecnológicas para detectar nuevas expectativas en los clientes y orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas.	X	X	X		X		X		X		
2	1.1.2.1.- Identificar las necesidades del mercado para conocer mejor sus motivaciones, actitudes y conductas de consumo, a través de entrevistas técnicas.			X		X		X		X		X
3	1.1.2.2.- Preparar perfiles de cada grupo de mercado en base a sus características dominantes.				X	X		X		X		X
4	1.2.2.2.- Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante los usuarios y competidores.				X			X		X		X
5	1.3.1.4.- Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.	X	X	X		X				X	X	
6	1.3.2.2.- Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente				X	X	X	X		X	X	
7	1.3.2.3.- Utilizar índices de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas.		X		X	X		X		X		
8	1.3.2.4.- Realizar la acción de venta concretando los procesos administrativo que formalizan la acción.	X	X	X		X		X		X	X	
9	1.3.3.1.- Señalar los mecanismos de acción para agilizar la solicitud de información por parte de los clientes		X	X		X	X	X		X		
10	1.3.3.2.- Señalar mecanismos de acción para procesar quejas y reclamos por parte de los clientes.	X	X	X		X	X	X		X		
11	1.3.3.3.- Señalar mecanismos postventas que apoyen a los usuarios de los servicios, logrando su satisfacción	X	X			X	X	X		X		
12	1.3.3.4.- Aplicar instrumentos que faciliten la medición de la satisfacción de los clientes					X	X					
13	1.4.1.1.- Realizar visitas a las empresas para ofertar los planes de servicio de medicina ocupacional.			X		X	X				X	
14	1.4.1.2.- Elaborar cotizaciones a las empresas por el servicio de medicina ocupacional, respetando los tabuladores de precio de la empresa.				X	X		X				X
15	1.4.1.3.- Cerrar la negociación del servicio de medicina ocupacional con las empresas interesadas para concretar la venta del servicio.				X	X					X	X
16	1.4.1.4.- Atender al personal de las empresas usuarias del servicio, orientándolas para la utilización del mismo.					X	X			X	X	
17	suscritas por convenios de asistencia médica ocupacional, buscando su oportuna cancelación.		X			X	X			X		
18	1.4.2.2.- Registrar y controlar la cancelación de honorarios médicos por concepto de pacientes atendidos en el área de medicina ocupacional.				X	X				X		X
		5	8	7	7	17	8	11	0	14	6	6

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Coordinador de Cuentas Especiales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Supervisor de Control y Emisión de Documentos de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.2.2.- Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante los usuarios y competidores.		X	X		X	X	X		X		
2	1.3.1.4.- Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.	X	X	X		X	X	X		X	X	
3	1.3.2.3.- Utilizar índices de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas.		X		X			X		X		X
4	1.3.4.2.- Elaborar estadísticas de afiliaciones, renovaciones y deserciones para orientar la toma de decisiones		X		X		X			X		X
5	1.3.4.4.- Autorizar y revisar la ejecución de transacciones especiales (reasignación de contrato, suprimir lapsos de espera, corrección datos de los afiliados)	X			X	X		X				X
6	1.3.4.5.- Realizar el proceso de exclusión de usuarios para inactivarlo del sistema				X			X				X
7	1.3.4.7.-Elabora el estado de cuentas por cobrar a los empleados, registrando cada variación.		X			X	X	X				X
		2	5	2	4	4	4	6	0	4	1	5

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Supervisor de Control y Emisión de Documentos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Supervisor de Ventas de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACION EFECTIVA	ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACION AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACION	FLEXIBILIDAD	MOTIVACION AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALITICO
1	1.2.1.4.- Introducir los planes de servicios en el mercado evaluando las reacciones de los usuarios y estimulando su lealtad.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
2	1.2.2.1.- Fijar el precio del intercambio de los planes de servicios, considerando el flujo de caja, margen de utilidad, rendimiento sobre la inversión y que resulten competitivos				X	X		X			X	X
3	1.2.2.2.- Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante los usuarios y competidores.				X		X	X		X	X	X
4	1.3.1.1.- Señalar los objetivos y metas del equipo de venta de acuerdo a los planes estratégicos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	1.3.1.4.- Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
6	1.3.2.1.- Elaborar la cartera de clientes potenciales para ejecutar visitas que le permitan mantener y captar nuevos clientes	X	X		X		X			X	X	X
7	1.3.2.2.- Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	1.3.2.3.- Utilizar índices de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas.	X			X	X		X		X		X
9	1.3.2.4.- Realizar la acción de venta concretando los procesos administrativo que formalizan la acción.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
10	1.3.3.1.- Señalar los mecanismos de acción para agilizar la solicitud de información por parte de los clientes		X	X		X	X	X		X		
11	1.3.3.2.- Señalar mecanismos de acción para procesar quejas y reclamos por parte de los clientes.	X	X	X		X	X	X		X		
12	1.3.3.3.- Señalar mecanismos postventas que apoyen a los usuarios de los servicios, logrando su satisfacción	X	X	X		X	X	X		X	X	
13	1.3.3.4.- Aplicar instrumentos que faciliten la medición de la satisfacción de los clientes		X	X		X	X	X		X		
		9	10	9	9	11	10	12	3	12	9	8

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Supervisor de Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asesor de Salud de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.1.4.- Introducir los planes de servicios en el mercado evaluando las reacciones de los usuarios y estimulando su lealtad.		X	X		X	X	X		X	X	
2	1.2.2.2.- Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante los usuarios y competidores.		X				X			X		X
3	1.3.2.1.- Elaborar la cartera de clientes potenciales para ejecutar visitas que le permitan mantener y captar nuevos clientes		X	X		X	X			X	X	
4	1.3.2.2.- Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente		X	X		X	X	X		X	X	
5	1.3.2.3.- Utilizar índices de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas.				X	X	X	X		X		
6	1.3.2.4.- Realizar la acción de venta concretando los procesos administrativo que formalizan la acción.		X	X		X	X	X		X	X	
7	1.3.3.1.- Señalar los mecanismos de acción para agilizar la solicitud de información por parte de los clientes		X	X		X	X	X		X		
8	1.3.3.2.- Señalar mecanismos de acción para procesar quejas y reclamos por parte de los clientes.		X	X								
9	1.3.3.3.- Señalar mecanismos postventas que apoyen a los usuarios de los servicios, logrando su satisfacción		X	X		X	X	X		X		
10	1.3.3.4.- Aplicar instrumentos que faciliten la medición de la satisfacción de los clientes		X	X		X	X	X		X		
		0	9	8	1	8	9	7	0	9	4	1

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Asesor de Salud de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXIV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Asistente de Ventas de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.4.1.4.- Atender al personal de las empresas usuarias del servicio, orientándolas para la utilización del mismo.		X	X		X	X	X	X	X		
2	1.4.2.4.- Registrar y controlar la documentación generada por la asistencia brindada a los usuarios de la unidad para su archivo, custodia o referencia al médico tratante.		X	X		X	X	X	X	X		
		0	2	2	0	2	2	2	2	2	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Asistente de Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Control y Emisión de Documentos de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.3.4.1.- Procesar a través del SIMMED los contratos de afiliación, velando por su correcta transcripción y control de documentos generados		X			X		X		X		
2	1.3.4.2.- Elaborar orden de exámenes tutoriales y carnet de afiliación por emisión o renovación de planes de servicios.		X	X		X	X	X		X		
3	1.3.4.2.- Elaborar estadísticas de afiliaciones, renovaciones y deserciones para orientar la toma de decisiones		X			X	X	X		X		
4	1.3.4.6.-Elaborar los contratos por afiliaciones de los empleados de las empresas del grupo Meditotal, para llevar registro de las mismas.		X			X	X	X		X		
5	1.4.1.4.- Atender al personal de las empresas usuarias del servicio, orientándolas para la utilización del mismo.		X	X		X	X	X		X		
6	1.4.2.4.- Registrar y controlar la documentación generada por la asistencia brindada a los usuarios de la unidad para su archivo, custodia o referencia al médico tratante.		X			X	X	X		X		
		0	6	2	0	6	5	6	0	6	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado Auxiliar de Control y Emisión de Documentos de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXVI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Cuentas Especiales de Meditotal, CA

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.4.1.4.- Atender al personal de las empresas usuarias del servicio, orientándolas para la utilización del mismo.		X	X		X	X	X		X		
2	suscritas por convenios de asistencia médica ocupacional, buscando su oportuna cancelación.		X	X		X	X	X		X		
3	1.4.2.2.- Registrar y controlar la cancelación de honorarios médicos por concepto de pacientes atendidos en el área de medicina ocupacional.		X	X		X	X	X		X		
4	realizados en áreas externas de la empresa, controlando su facturación y cancelación.		X	X		X	X	X		X		
5	1.4.2.4.- Registrar y controlar la documentación generada por la asistencia brindada a los usuarios de la unidad para su archivo, custodia o referencia al médico tratante.		X	X		X	X	X		X		
		0	5	5	0	5	5	5	0	5	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado Auxiliar de Cuentas Especiales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXVII

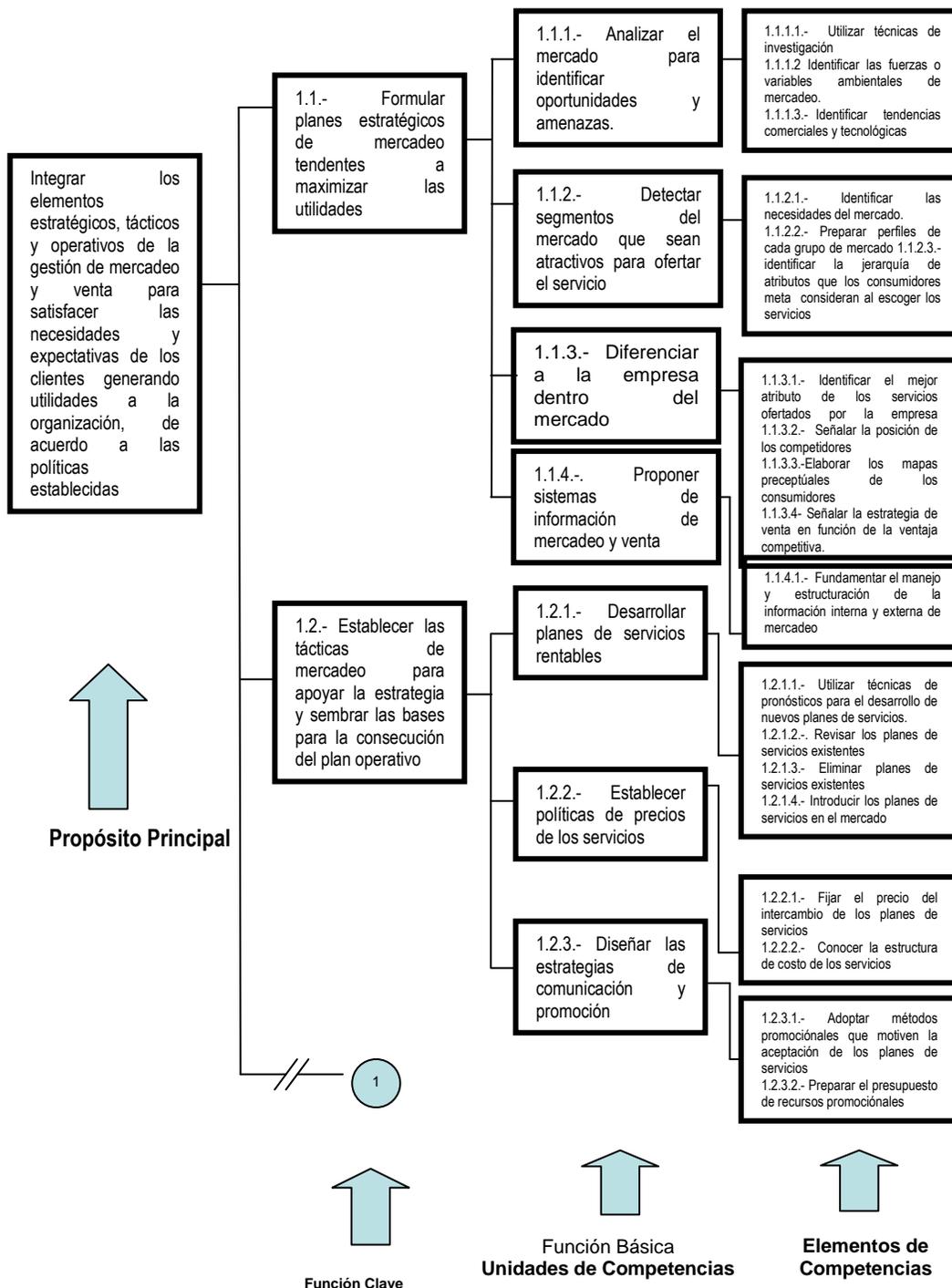
Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Recepcionista de Meditotal, CA

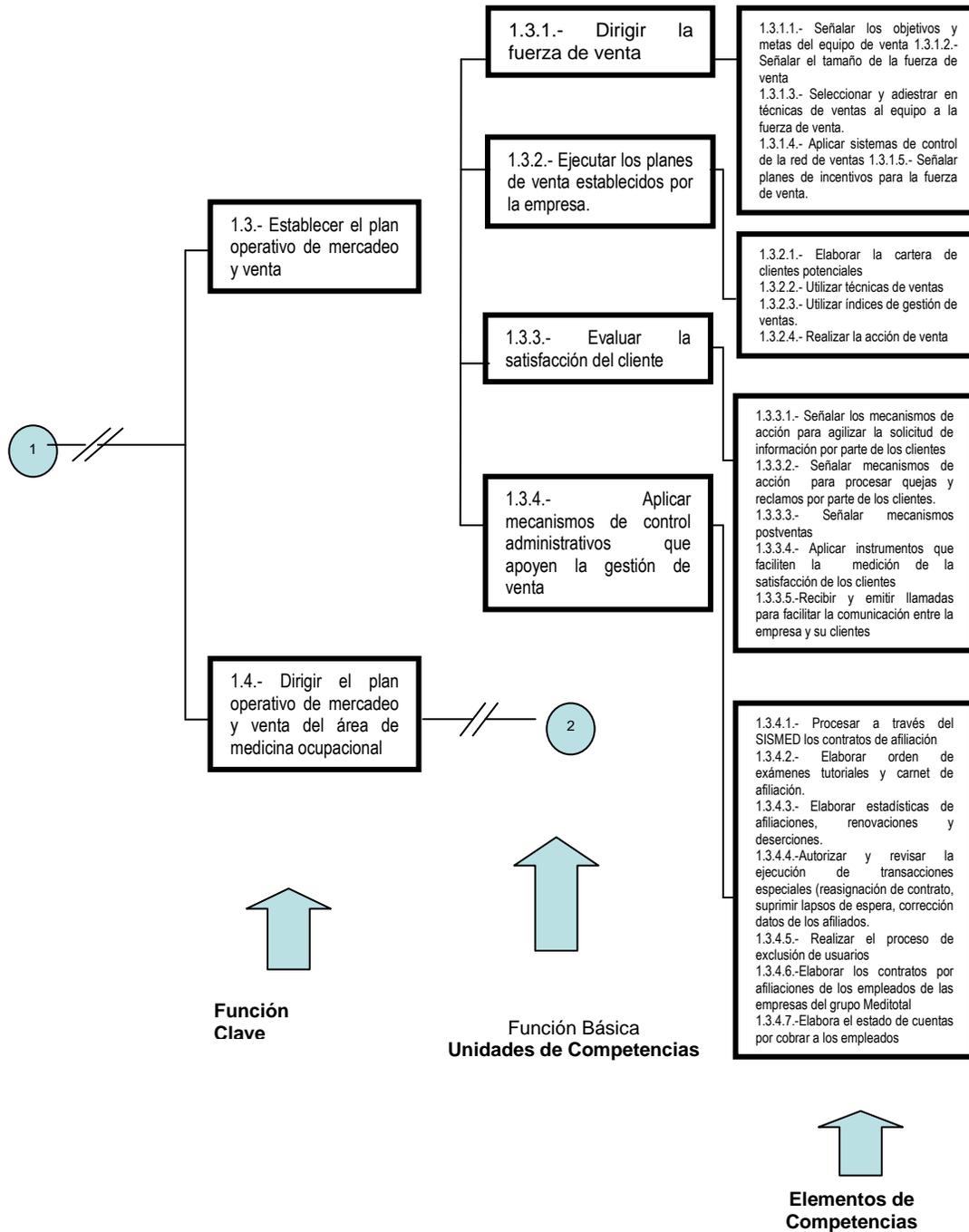
N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.3.3.5.-Recibir y emitir llamadas para facilitar la comunicación entre la empresa y su clientes		X	X		X	X	X		X		
2	1.4.1.4.- Atender al personal de las empresas usuarias del servicio, orientándolas para la utilización del mismo.		X	X		X	X	X		X		
		0	2	2	0	2	2	2	0	2	0	0

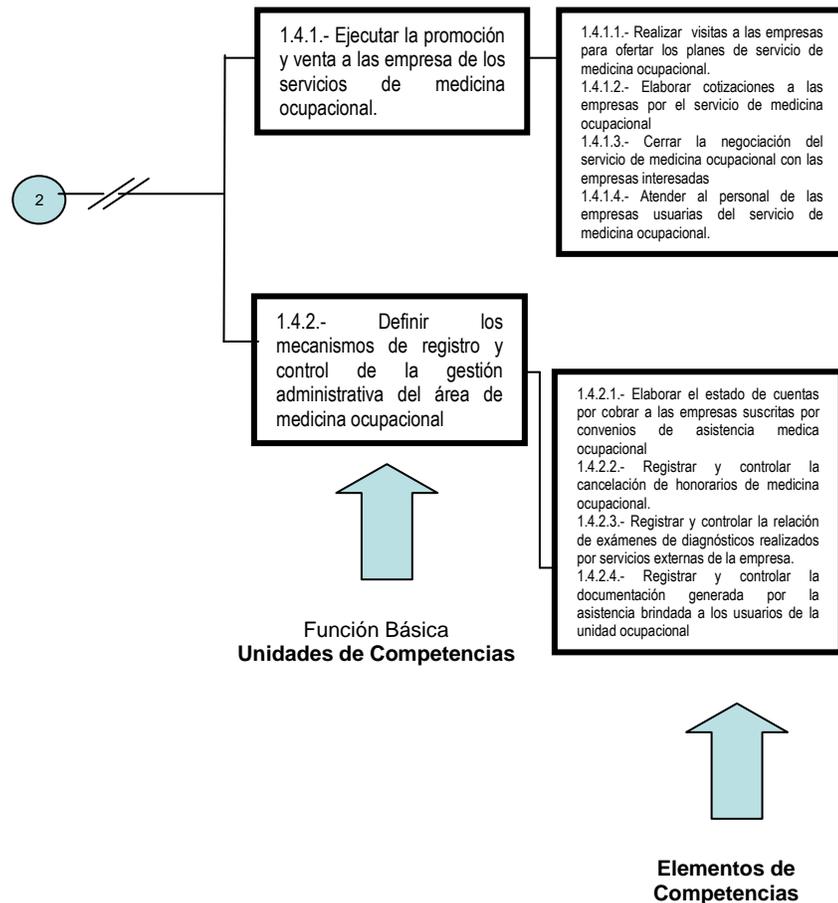
Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Recepcionista de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

FIGURA N° 18

Mapa Funcional de la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA.







Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Gerencia de Mercadeo y Ventas de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 18 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Gerencia de Servicios Generales

Matriz para la Definición Elementos de Competencias del Personal Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA.

Área Funcional: Gerencia Mercadeo y Ventas		
1.- Propósito Principal: Desarrollar programas de apoyo y protección a la gestión de bienes y servicios tendentes a optimizar los procesos administrativos y operativos de la empresa		
Función Clave	Función Básica	Elementos de Competencias
1.1.- Establecer los lineamientos operativos y funcionales que apoyen la gestión de bienes y servicios, garantizando el cumplimiento de los procesos	1.1.1.- Velar por el cumplimiento de los programas operativos y funcionales de servicios generales, asignando responsabilidades explícitas y detalladas y delegando autoridad proporcional.	1.1.1.1.- Elaborar los informes de costos, gastos, eficiencia operativa y pérdidas, orientando las acciones de la directiva de la empresa. 1.1.1.2.- Inspeccionar los procesos y la mano de obra de todas las operaciones llevadas a cabo por la gerencia. 1.1.1.3.- Revisar la actuación de las empresas contratistas de servicios generales, vigilando que se adapten a las disposiciones y reglamentos de la empresa. 1.1.1.4.- Realiza estudios de tiempo para establecer la capacidad de respuesta en la prestación del servicio. 1.1.1.5.- Minimizar el tiempo de inactividad de equipos e instalaciones, buscando el mejoramiento continuo
1.2.- Gestionar oportunamente los requerimientos de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de los procesos de la empresa, de acuerdo a las políticas establecidas	1.2.1.- Dirigir el proceso de adquisición de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, valorando calidad, precio y tiempo de respuesta.	1.2.1.1.- Elaborar y mantener actualizada la cartera de proveedores, valorando su posicionamiento en el mercado. 1.2.1.2.- Ejecutar el procedimiento de compras de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, asegurando la dotación de las unidades operativas..

	<p>1.2.2.-- Dirigir el proceso de almacenamiento y control, materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, valorando calidad, precio y tiempo de respuesta.</p> <p>1.2.3 Dirigir el proceso de distribución de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a las normativas existentes</p>	<p>1.2.1.3.- Ejecutar el procedimiento de recepción de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a la orden de compra emitida.</p> <p>1.2.2.1.- Ejecutar el procedimiento de almacenamiento de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a as técnicas para el control de los inventarios.</p> <p>1.2.2.2.- Ejecutar el procedimiento de control de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a as técnicas para el control de los inventarios.</p> <p>1.2.2.3.- Mantener el stock mínimo y máximo de mercancía para asegurar la continuidad en los procesos</p> <p>1.2.3.1.- Computar a cada unidad los materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos utilizados de acuerdo a la normativa vigente.</p> <p>1.2.3.2.- Restar del inventario las salidas de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos de acuerdo a la normativa vigente.</p>
<p>1.3.- Dirigir los mantenimientos preventivos y correctivos de la empresa asegurando la operatividad y funcionalidad de equipos e instalaciones.</p>	<p>1.3.1.- Detectar los tiempos de operatividad de los equipos para conocer su obsolescencia.</p>	<p>1.3.1.1.- Obtener la depreciación acumulada de los equipos para conocer la fecha de desincorporación de los mismos.</p> <p>1.3.1.2.- Dar los periodos de ejecución de los mantenimientos preventivos de los equipos e instalaciones para evitar deterioros o paralización.</p>

	<p>1.3.2.- Examinar el estado de higiene y salubridad de los equipos e instalaciones evitando contaminaciones.</p> <p>1.3.3.- Examinar la dotación de materiales, equipos, herramientas, partes y suplementos para ejecución de los mantenimientos preventivos y correctivos.</p> <p>1.3.4.- Examinar los tiempos de actividad para medir la capacidad de respuesta en la prestación del servicio, categorizando las responsabilidades</p> <p>1.3.5.- Detectar las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo en equipos y áreas.</p>	<p>1.3.2.1.- Identificar los productos químicos y equipos para mantener las condiciones de asepsia en la empresa.</p> <p>1.3.2.2.- Hacer respetar las normas de higiene y salubridad en todas las áreas de la empresa para evitar contaminación.</p> <p>1.3.2.3.- Supervisar al personal encargadas de mantener la asepsia en las áreas internas y externas de la empresa</p> <p>1.3.2.4.- Realizar la limpieza de las diferentes dependencias de la empresa, asegurando su estado de salubridad.</p> <p>1.3.3.1.- Señalar el stock de seguridad para dar respuestas oportunas a los mantenimientos.</p> <p>1.3.3.2.- Señalar las casas proveedoras de materiales, herramientas, equipos y partes que apoyaran la calidad en la ejecución de los mantenimientos</p> <p>1.3.4.1.- Revisar la productividad por grupos e individuos para asignar responsabilidades y tomar medidas correctivas.</p> <p>1.3.4.2.- Organizar la mano de obra para evitar tiempos de inactividad.</p> <p>1.3.4.3.- Organizar los procedimientos generales de mantenimiento preventivo y correctivo para la ejecución de las actividades en el menor tiempo y con los parámetros de calidad establecidos.</p> <p>1.3.5.1.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de impermeabilización.</p>
--	---	--

		<p>1.3.5.2.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de albañilería, plomería, electricidad, carpintería y soldaduras para evitar deterioro.</p> <p>1.3.5.3.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de los equipos bio-médicos, eléctricos y mecánicos para evitar deterioro.</p> <p>1.3.5.4.- Inspeccionar las áreas y los equipos para detectar fallas y aplicar correctivos.</p> <p>1.3.5.5.- Revisar los requerimientos a corto plazo de mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos e instalaciones para aplicar las medidas correspondientes</p>
<p>1.4.- Formular los programas de seguridad y protección integral de equipos, instalaciones y personas, respetando la normativa legal de seguridad de bienes y personas</p>	<p>1.4.1.- Definir las normas de ingreso y egreso a las instalaciones de bienes y personas, según las políticas establecidas.</p> <p>1.4.2.- Aplicar acciones de seguridad de planta, bienes y personas, como medida de protección.</p>	<p>1.4.1.1.- Señalar los lineamientos para la entrada y salida de la institución de bienes y personas.</p> <p>1.4.1.2.- Señalar los lineamientos para el uso de las dependencias e instalaciones de la empresa</p> <p>1.4.2.1.- Vigilar el ingreso de personas propias y ajenas a las instalaciones de la empresa, como medida de resguardo de bienes y personas.</p> <p>1.4.2.2.- Vigilar la entrada y salida de la empresa de equipos, materiales, insumos y partes, como medida de control y protección de bienes.</p>

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Esta matriz señala los resultados de la aplicación del Cuestionario de L. Análisis Funcional para la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, pudiéndose apreciar como

una Matriz de Definición de Elementos de Competencia, surgida por la desagregación sucesiva y deductiva de la función productiva de la Gerencia de Servicios Generales. Igualmente se validó con el experto de esa área, tal como lo señala la Tabla LXXIX, donde se muestra la distribución de frecuencias de los elementos de competencia requeridos para desempeñar competentemente los cargos existentes en esta gerencia.

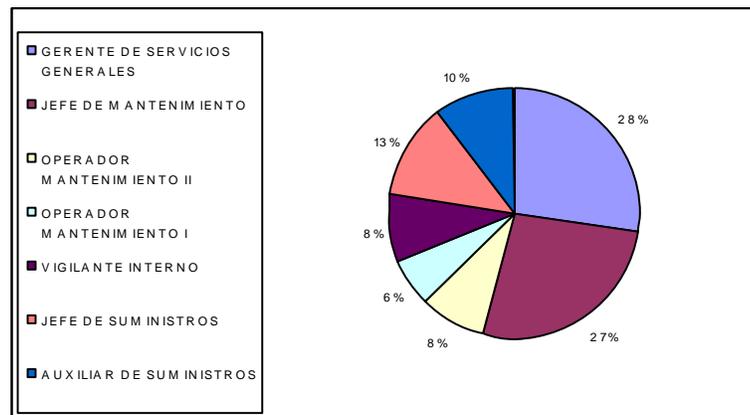
N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS	GERENTE DE SERVICIOS GENERALES	JEFE DE MANTENIMIENTO	OPERADOR MANTENIMIENTO II	OPERADOR MANTENIMIENTO I	VIGILANTE INTERNO	JEFE DE SUMINISTROS	AUXILIAR DE SUMINISTROS						
24	1.3.4.3.- Organizar los procedimientos generales de mantenimiento preventivo y correctivo para la ejecución de las actividades en el menor tiempo y con los parámetros de calidad establecidos.		X											
25	1.3.5.1.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de impermeabilización.		X											
26	albañilería, plomería, electricidad, carpintería y soldaduras para evitar deterioro.			X	X									
27	1.3.5.3.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de los equipos bio-médicos, eléctricos y mecánicos para evitar deterioro.			X	X									
28	1.3.5.4.- Inspeccionar las áreas y los equipos para detectar fallas y aplicar correctivos		X	X										
29	1.2.5.5.- Revisar los requerimientos a corto plazo de mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos e instalaciones para aplicar las medidas correspondientes		X	X										
30	1.4.1.1.- Señalar los lineamientos para la entrada y salida de la institución de bienes y personas.					X								
31	1.4.1.2.- Señalar los lineamientos para el uso de las dependencias e instalaciones de la empresa					X								
32	1.4.2.1.- Vigilar el ingreso de personas propias y ajenas a las instalaciones de la empresa, como medida de resguardo de bienes y personas.					X								
33	1.4.2.2.- Vigilar la entrada y salida de la empresa de equipos, materiales, insumos y partes, como medida de control y protección de bienes.					X								
		13	13	4	3	4	6	5	0	0	0	0	0	0

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia Servicios Generales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° LXXVIII se evidencia la identificación de (13) trece elementos de competencia para el cargo de Gerente de Servicios Generales, (13) trece para el cargo de Jefe de Mantenimiento, (04) cuatro para el cargo de Operador de Mantenimiento II, (03) tres para el Operador de Mantenimiento I, (04) cuatro para el Vigilante Interno, (06) seis para el Jefe de Suministro y (05) cinco para el Auxiliar de Suministros De esta manera quedaron identificados los elementos de competencias de la Gerencia Servicios Generales. Pudiéndose apreciar esta distribución de manera porcentual en la Figura N° 19

FIGURA N° 19

Niveles porcentuales de Elementos de Competencias por Cargo para la unidad Funcional Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Figura N° 19 muestra gráficamente los porcentajes de distribución de los elementos de competencia por cargo que se obtuvieron al aplicar el Cuestionario de Análisis Funcional a la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, pudiéndose apreciar que de los (33) treinta y tres elementos de competencias identificados en esa área funcional el 28% corresponden al Gerente de Servicios Generales, el 27% al Jefe de Mantenimiento, el 8% al Operador de Mantenimiento II, el 6% al Operador de Mantenimiento I, el 8% al Vigilante Interno, el 13% al Jefe de Suministros y el 10% al Auxiliar de Suministros. Debiendo destacar que existen elementos de competencias que estuvieron presentes en varios de ellos.

Estos elementos de competencia que básicamente están relacionados con la tarea se vinculan con las competencias relacionadas con los atributos personales y se obtienen los perfiles de competencias cuyos resultados se señalan de manera sintetizada en la Tabla N° LXXIX y en las Figura N° 20 respectivamente, donde se refleja porcentualmente el Perfil de Competencia de cada uno de los cargos señalados para esta unidad funcional. Asimismo en las Tabla que van de la Tabla N° LXXX a la Tabla N° LXXXIII se detallan del Perfil de Competencia para cada cargo de la Gerencia de Servicios Generales

TABLA N° LXXIX

Frecuencias de Competencias relacionadas con los Atributos Personales obtenidas para cada cargo de la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA.

CARGOS	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO	TOTALES OBTENIDOS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES (%)
Gerente de Servicios Generales	8	8	4	4	8	10	11	0	13	0	5	71	143	50%
Jefe de Mantenimiento	6	12	5	7	12	12	10	0	12	0	8	84	143	59%
Operador de Mantenimiento II	0	4	0	0	4	4	4	0	4	0	0	20	44	45%
Operador de Mantenimiento I	0	2	0	0	2	2	2	0	2	0	0	10	33	30%
Vegilante Interno	0	4	4	0	4	4	4	4	4	0	0	28	44	64%
Jefe de Suministros	3	6	0	4	6	6	6	2	6	4	2	45	66	68%
Auxiliar de Suministros	0	5	0	0	5	5	5	0	5	0	0	25	55	45%
Totales	17	41	13	15	41	43	42	6	46	4	15	283	528	54%
	6%	14%	5%	5%	14%	15%	15%	2%	16%	1%	5%			

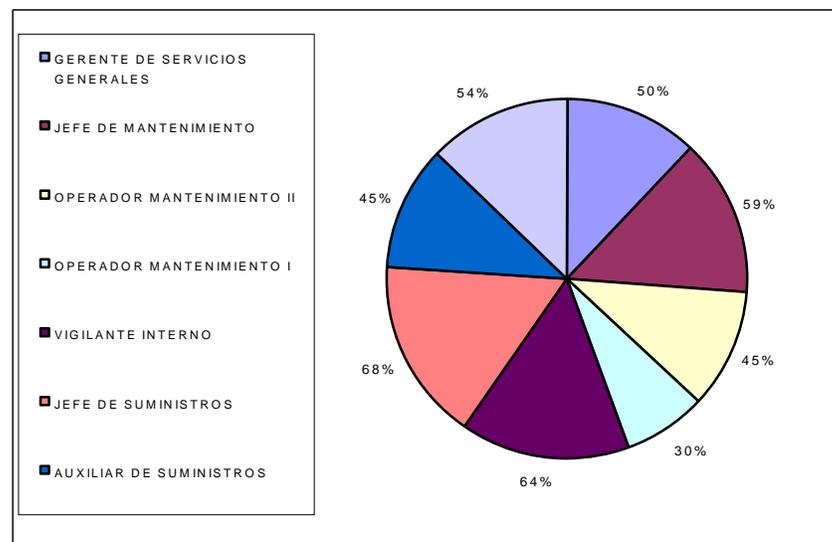
Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Gerencia de Servicios Generales se identificaron (33) treinta y tres elementos de competencias relacionados con la tarea, cada uno de estos elementos identificados se relacionaron con las competencias referidas a los atributos personales en (11) once oportunidades, debido a que fueron (11) once las competencias seleccionadas por la alta gerencia como competencias relacionadas a los atributos personales. De allí que al analizar el cargo de Gerente de Servicios Generales, al cual se le identifico (13) trece competencias relacionadas con la tarea y al aplicarle la matriz de doble entrada para relacionar estas (13) trece competencias con las (11) once referidas a los atributos se podían obtener (143) ciento cuarenta y tres frecuencias de posibilidades. Sin embargo, no todos los elementos de competencias relacionados con la tarea requerían el compromiso de los (11) once atributos personales, por ello se le solicito a los expertos que seleccionaran aquellos atributos personales que más se vinculaban con el elemento de competencia relacionado con la tarea identificado. Es así como, la Tabla N° LXXIX muestra una frecuencia de posibilidades para el Cargo de Gerente de Servicios Generales de (71) setenta y uno lo que equivale a un 50% del total de frecuencias esperadas. Esto quiere decir, que los elementos de competencias relacionados con la tarea para el cargo de Gerente de Servicios Generales se relacionan en un 50% con las competencias relacionadas con los atributos personales. De igual manera la Tabla N° LXXIX muestra los porcentajes requeridos para los restantes cargos de la Gerencia de Servicios Generales, como se grafican en la Figura N° 19. Donde se observa que el Jefe

de Mantenimiento tiene un 59%, Operador de Mantenimiento II 45%, Operador de Mantenimiento I 30%, Vigilante Interno 64%, Jefe de Suministros 68% y Auxiliar de Suministros un 45% para un total de requerimiento de esfuerzos relacionados a los atributos personales de un 54%.

FIGURA N° 20

Niveles porcentuales de Frecuencia de los Elementos de Competencias relacionados con los Atributos Personales de los cargos de la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

En la Tabla N° LXXIX señala los porcentajes de distribución de los elementos relacionados con los atributos personales requeridos en la Gerencia de Servicios Generales. Así se aprecia que las competencias de mayor relevancia para esta gerencia son: Motivación al Logro 16%, Iniciativa y Identificación con la Empresa 15%, Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo 14%, Liderazgo 6%, Comunicación Efectiva, Análisis y Toma de Decisiones y Pensamiento Analítico 5%, Flexibilidad 2% y finalmente Negociación con un 1%.

TABLA N° LXXX

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Gerente de Servicios Generales de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.1.1.1.- Elaborar los informes de costos, gastos, eficiencia operativa y pérdidas, orientando las acciones de la directiva de la empresa.				X		X	X		X		X
2	1.1.1.2.- Inspeccionar los procesos y la mano de obra de todas las operaciones llevadas a cabo por la gerencia.	X	X			X	X	X		X		
3	1.1.1.3.- Revisar la actuación de las empresas contratistas de servicios generales, vigilando que se adapten a las disposiciones y reglamentos de la empresa.	X	X		X	X	X	X		X		X
4	1.1.1.4.- Realiza estudios de tiempo para establecer la capacidad de respuesta en la prestación del servicio.	X	X	X	X	X	X	X		X		X
5	1.1.1.5.- Minimizar el tiempo de inactividad de equipos e instalaciones, buscando el mejoramiento continuo	X	X	X		X		X		X		X
6	1.3.1.1.- Obtener la depreciación acumulada de los equipos para conocer la fecha de desincorporación de los mismos.									X		
7	1.3.1.2.- Dar los periodos de ejecución de los mantenimientos preventivos de los equipos e instalaciones para evitar deterioros o paralización.						X			X		
8	1.3.2.1.- Identificar los productos químicos y equipos para mantener las condiciones de asepsia en la empresa.						X	X		X		
9	1.3.2.2.- Hacer respetar las normas de higiene y salubridad en todas las áreas de la empresa para evitar contaminación.	X	X	X		X	X	X		X		
10	1.3.2.3.- Supervisar al personal encargadas de mantener la asepsia en las áreas internas y externas de la empresa	X	X			X	X	X		X		
11	1.3.3.1.- Señalar el stock de seguridad para dar respuestas oportunas a los mantenimientos.				X			X		X		X
12	1.3.4.1.- Revisar la productividad por grupos e individuos para asignar responsabilidades y tomar medidas correctivas.	X	X	X		X	X	X		X		
13	1.3.4.2.- Organizar la mano de obra para evitar tiempos de inactividad.	X	X			X	X	X		X		
		8	8	4	4	8	10	11	0	13	0	5

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Gerente de Servicios Generales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXXI

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Jefe de Mantenimiento de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.3.1.1.- Obtener la depreciación acumulada de los equipos para conocer la fecha de desincorporación de los mismos.		X		X					X		X
2	1.3.1.2.- Dar los periodos de ejecución de los mantenimientos preventivos de los equipos e instalaciones para evitar deterioros o paralización.	X	X		X	X	X	X		X		X
3	1.3.2.1.- Identificar los productos químicos y equipos para mantener las condiciones de asepsia en la empresa.			X	X	X	X			X		X
4	1.3.2.2.- Hacer respetar las normas de higiene y salubridad en todas las áreas de la empresa para evitar contaminación.	X	X			X	X	X		X		
5	1.3.2.3.- Supervisar al personal encargadas de mantener la asepsia en las áreas internas y externas de la empresa	X	X	X		X	X	X				
6	1.3.3.1.- Señalar el stock de seguridad para dar respuestas oportunas a los mantenimientos.		X	X		X	X			X		
7	1.3.3.2.- Señalar las casas proveedoras de materiales, herramientas, equipos y partes que apoyaran la calidad en la ejecución de los mantenimientos		X	X		X	X	X		X		
8	1.3.4.1.- Revisar la productividad por grupos e individuos para asignar responsabilidades y tomar medidas correctivas.	X	X			X	X	X		X		
9	1.3.4.2.- Organizar la mano de obra para evitar tiempos de inactividad.	X	X	X	X	X	X	X		X		X
10	1.3.4.3.- Organizar los procedimientos generales de mantenimiento preventivo y correctivo para la ejecución de las actividades en el menor tiempo y con los parámetros de calidad establecidos.		X		X	X	X	X		X		X
11	1.3.5.1.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de impermeabilización.		X		X	X	X	X		X		X
12	1.3.5.4.- Inspeccionar las áreas y los equipos para detectar fallas y aplicar correctivos	X	X			X	X	X		X		X
13	1.2.5.5.- Revisar los requerimientos a corto plazo de mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos e instalaciones para aplicar las medidas correspondientes		X		X	X	X	X		X		X
		6	12	5	7	12	12	10	0	12	0	8

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Jefe de Mantenimiento de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXXII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Operador de Mantenimiento II de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.3.5.2.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de albañilería, plomería, electricidad, carpintería y soldaduras para evitar deterioro.		X			X	X	X		X		
2	1.3.5.3.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de los equipos biomédicos, eléctricos y mecánicos para evitar deterioro.		X			X	X	X		X		
3	1.3.5.4.- Inspeccionar las áreas y los equipos para detectar fallas y aplicar correctivos		X			X	X	X		X		
4	1.2.5.5.- Revisar los requerimientos a corto plazo de mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos e instalaciones para aplicar las medidas correspondientes		X			X	X	X		X		
		0	4	0	0	4	4	4	0	4	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Operador de Mantenimiento de Meditotal de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXXIII

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo de Operador De Mantenimiento I de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.3.2.4.- Realizar el limpieza de las diferentes dependencias de la empresa, asegurando su estado de salubridad		X			X	X	X		X		
2	1.3.5.2.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de albañilería, plomería, electricidad, carpintería y soldaduras para evitar deterioro.		X			X	X	X		X		
3	1.3.5.3.- Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de los equipos biomédicos, eléctricos y mecánicos para evitar deterioro.											
		0	2	0	0	2	2	2	0	2	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Operador de Mantenimiento I de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXXIV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Vigilante Interno de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.4.1.1.- Señalar los lineamientos para la entrada y salida de la institución de bienes y personas.		X	X		X	X	X	X	X		
2	1.4.1.2.- Señalar los lineamientos para el uso de las dependencias e instalaciones de la empresa		X	X		X	X	X	X	X		
3	1.4.2.1.- Vigilar el ingreso de personas propias y ajenas a las instalaciones de la empresa, como medida de resguardo de bienes y personas.		X	X		X	X	X	X	X		
4	1.4.2.2.- Vigilar la entrada y salida de la empresa de equipos, materiales, insumos y partes, como medida de control y protección de bienes.		X	X		X	X	X	X	X		
		0	4	4	0	4	4	4	4	4	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Vigilante Interno de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXXV

Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Jefe de Suministros de Meditotal, CA.

N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	MOTIVACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.1.1.- Elaborar y mantener actualizada la cartera de proveedores, valorando su posicionamiento en el mercado.		X			X	X	X	X	X		
2	1.2.1.2.- Ejecutar el procedimiento de compras de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, asegurando la dotación de las unidades operativas..		X		X	X	X	X	X	X	X	X
3	1.2.2.2.- Ejecutar el procedimiento de control de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a las técnicas para el control de los inventarios.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
4	1.2.3.- Mantener el stock mínimo y máximo de mercancía para asegurar la continuidad en los procesos		X		X	X	X	X	X	X	X	X
5	1.2.3.1.- Computar a cada unidad los materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos utilizados de acuerdo a la normativa vigente.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
6	1.2.3.2.- Restar del inventario las salidas de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos de acuerdo a la normativa vigente.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
		3	6	0	4	6	6	6	2	6	4	2

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Jefe de Suministros de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

TABLA N° LXXXVI

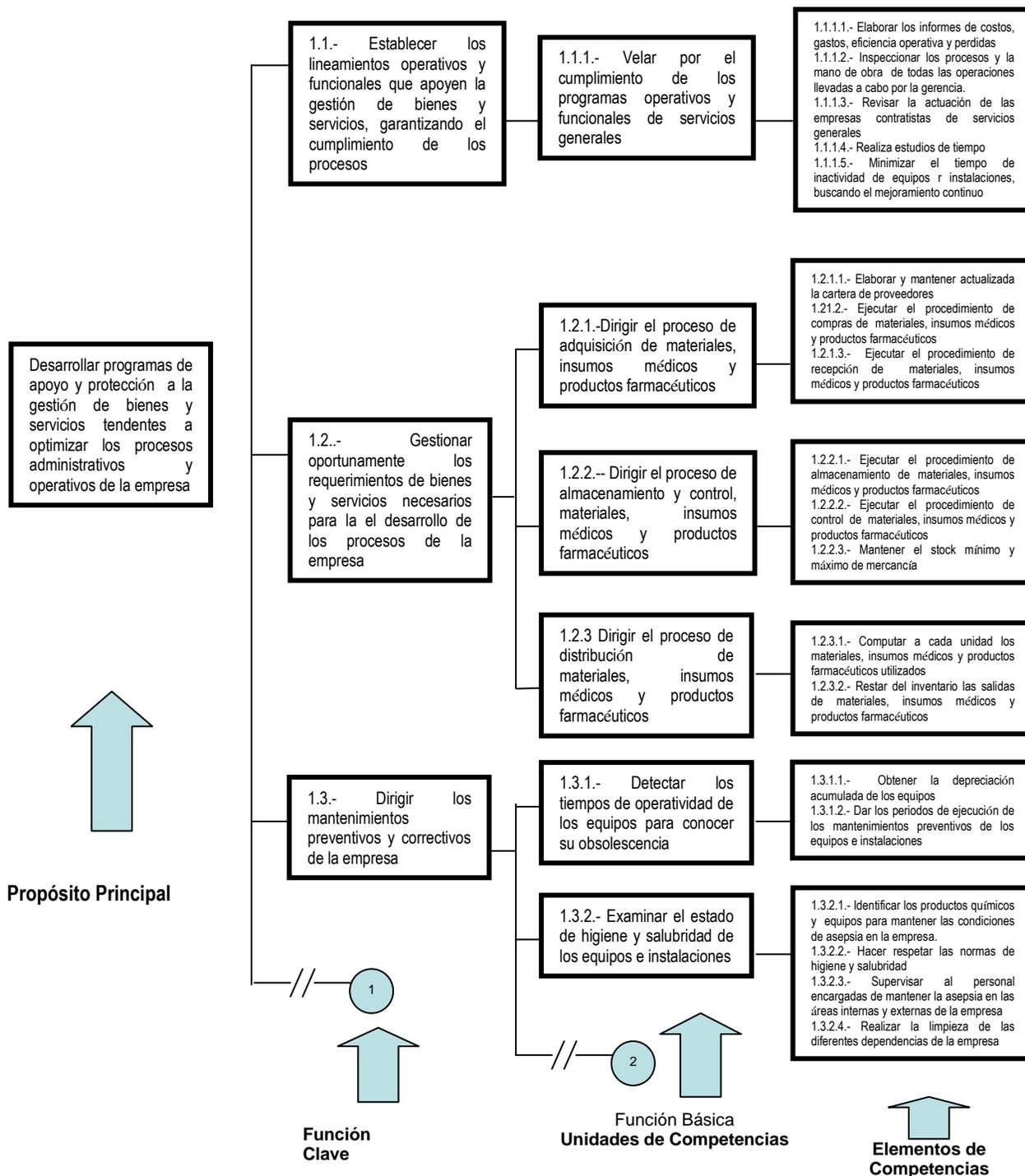
Perfil de Competencias Identificadas para el cargo Auxiliar de Suministros de Meditotal, CA

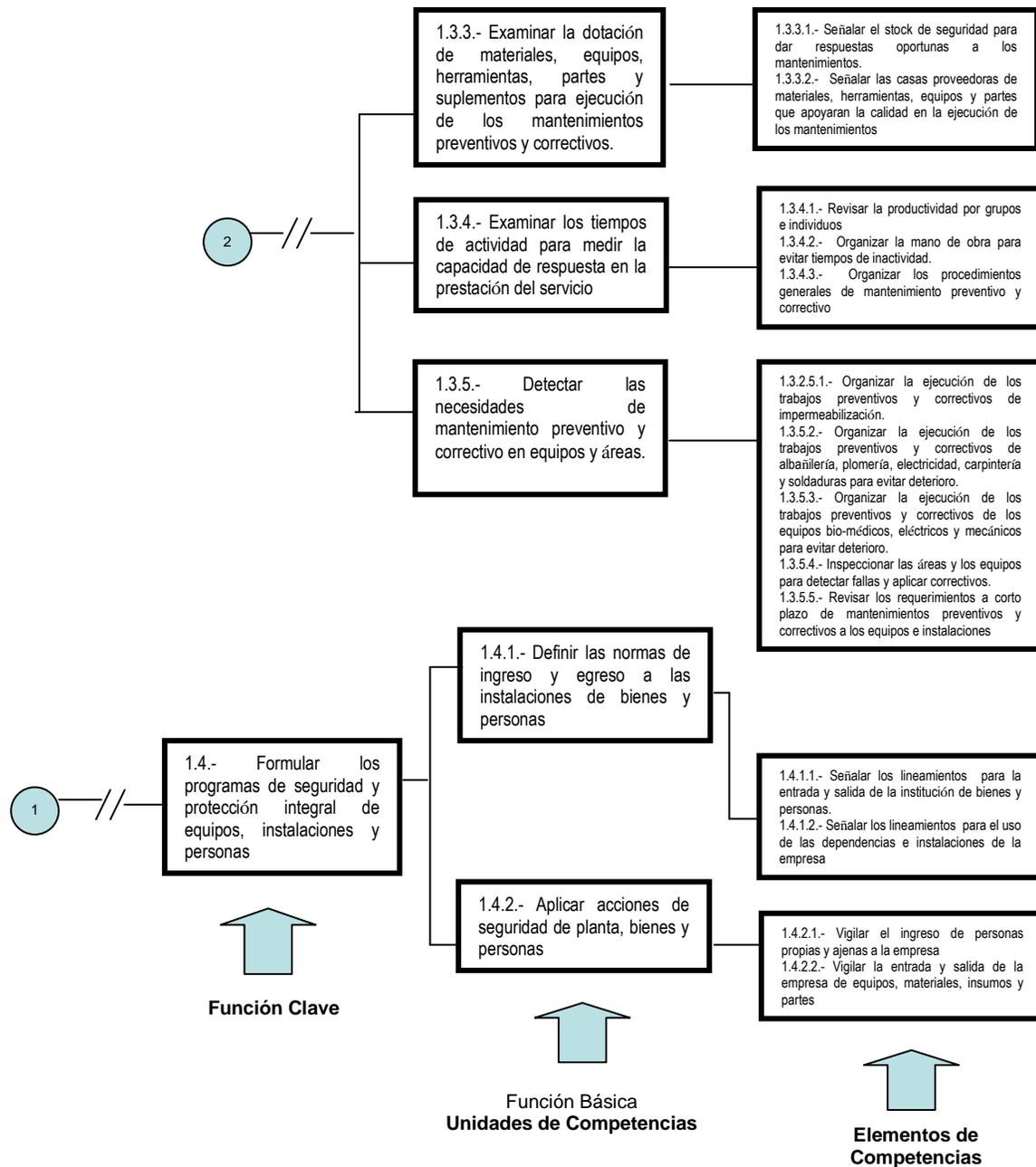
N°	ELEMENTOS DE COMPETENCIAS RELACIONADOS CON LA TAREA	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON ATRIBUTOS PERSONALES										
		LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	INICIATIVA	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	NOTIFICACIÓN AL LOGRO	NEGOCIADOR	PENSAMIENTO ANALÍTICO
1	1.2.1.3.- Ejecutar el procedimiento de recepción de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a la orden de compra emitida.		X			X	X	X		X		
2	1.2.2.1.- Ejecutar el procedimiento de almacenamiento de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a las técnicas para el control de los inventarios		X			X	X	X		X		
3	1.2.2.2.- Ejecutar el procedimiento de control de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a las técnicas para el control de los inventarios.		X			X	X	X		X		
4	1.2.3.1.- Computar a cada unidad los materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos utilizados de acuerdo a la normativa vigente.		X			X	X	X		X		
5	1.2.3.2.- Restar del inventario las salidas de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos de acuerdo a la normativa vigente.		X			X	X	X		X		
		0	5	0	0	5	5	5	0	5	0	0

Fuente: Cuadro de doble entrada utilizado para la definición de perfil de competencias aplicado al Auxiliar de Suministros de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

FIGURA N° 21

Mapa Funcional de la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA.





Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Para representar gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de análisis funcional a la Gerencia de Servicios Generales de Meditotal, CA, se presentan en la Figura N° 21 el mapa funcional para hacer gráfica la interrelación entre el propósito principal, unidades de competencia y las realizaciones profesionales o elementos de competencias.

Normalización de los Elementos de Competencia de Meditotal, C.A.

Una vez identificados los elementos de competencia en Meditotal, C.A., se aplicó durante el mes de Enero de 2005, al grupo de expertos un segundo cuestionario, mucho más laborado y técnico; el Cuestionario de Normalización de las Competencias, con miras a estandarizar los Elementos de Competencia, para facilitar la transferibilidad de la realización profesional entre el patrono y el trabajador. Los resultados del consenso a los que llegaron el grupo de expertos se reflejan detalladamente a continuación, donde se aprecia la normalización del 45% de los elementos de competencia. Esta muestra intencional se presenta por efecto de simplificación y presentación del proyecto. Sin embargo, en Meditotal C.A. reposa en el Manual de Competencia Laborales, la normalización de los (298) elementos de competencias identificados en toda la empresa. Pero por razones didácticas se presenta a continuación (50) cincuenta elementos de competencia normalizados que representan el 20% del universo identificados.

NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS Meditotal, C.A.		
Unidad de Competencia: Definir el direccionamiento de la empresa para crecer y mantenerse en el mercado competitivamente		
Elemento de Competencia: Señalar los valores y la misión para formular el propósito de la empresa.		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha comprobado que los valores guían e inspiran la actuación de la empresa ◆ Se ha identificado en la misión quienes son los clientes de la empresa. ◆ Se ha definido en la misión cuales son los mercados presentes y futuros de la empresa ◆ Se ha considerado en la misión las ventajas competitivas de la empresa ◆ Se ha identificado en la misión cual es el negocio ◆ Se ha identificado en la misión cuales son los servicios que ofrece la empresa ◆ Se han definido en los valores los principios organizacionales ◆ Se ha identificado en la misión para que existe la empresa ◆ Los valores y la misión fue definida por la alta gerencia de la empresa 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los valores y la misión inducen el comportamiento y crean compromiso entre los miembros de la organización ◆ Los valores y la misión ha sido promulgada entre todos los miembros de la empresa ◆ Los valores y la misión son compartidos por todos los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los valores y la misión están escritos en el Manual de la Organización ◆ Los valores y la misión de la empresa están publicadas en los sitios estratégicos de la empresa ◆ Todas las carpetas de trabajo dirigida a los clientes señalan los valores y la misión de la empresa ◆ Verificar que todas las áreas funcionales y socios comerciales conozcan los valores y la misión de la empresa
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elementos que contiene una misión ◆ Conocer la axiología de la empresa ◆ Conocer la filosofía de la empresa ◆ Conocer lo que es importante para la empresa ◆ De los equipos tecnológicos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clientes ◆ Socios Comerciales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pendones ◆ Trípticos ◆ Papel base 20 tipo carta <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en Manual Organizacional ◆ Trípticos ◆ Pendones 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los miembros de la organización están identificados con ella ◆ Revisar los resultados de los estudios de clima organizacional ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	

Unidad de Competencia: Definir el direccionamiento de la empresa para crecer y mantenerse en el mercado competitivamente		
Elemento de Competencia: Señalar la visión para proveer el marco de referencia de cómo la empresa desea verse en el futuro.		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha comprobado que la visión es formulada por la alta gerencia de la empresa ◆ La visión es comprometedora y motivante, de tal manera que estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la empresa ◆ Se ha definido en la visión lo que la empresa es y quiere ser en el futuro ◆ La visión integra al equipo gerencial a su alrededor ◆ Se ha cuidado de no expresar la visión en términos numéricos ◆ La visión señala el camino que permite a la gerencia establecer un rumbo para lograr el desarrollo esperado de la empresa en el futuro 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La visión inducen el comportamiento y crean compromiso entre los miembros de la organización ◆ La visión ha sido promulgada entre todos los miembros de la empresa ◆ La visión es compartida por todos los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La visión está escrita en el Manual de la Organización ◆ La visión está publicadas en los sitios estratégicos de la empresa ◆ Todas las carpetas de trabajo dirigida a los clientes señalan la visión de la empresa ◆ Verificar que todas las áreas funcionales y socios comerciales conozcan la visión de la empresa
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios Comerciales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elementos que contiene una visión ◆ Conocer la axiología de la empresa ◆ Conocer la filosofía de la empresa ◆ Conocer lo que es importante para la empresa ◆ Conocer los planes futuros de la empresa ◆ De los equipos tecnológicos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<p>Video-bean</p> <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pendones ◆ Trípticos ◆ Papel base 20 tipo carta <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en Manual Organizacional ◆ Trípticos ◆ Pendones 	
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los miembros de la organización están identificados con ella ◆ Revisar los resultados de los estudios de clima organizacional ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	

<p>Unidad de Competencia: Definir el direccionamiento de la empresa para crecer y mantenerse en el mercado competitivamente</p> <p>Elemento de Competencia: Señalar los objetivos de la empresa para orientar las metas.</p>		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha comprobado que en el establecimiento de los objetivos participe la alta gerencia de la empresa ◆ Se ha hecho un análisis DOFA organizacional ◆ Los objetivos organizacionales definidos son medibles y evaluables ◆ La definición de los objetivos organizacionales toma en cuenta; rentabilidad, utilidad, participación en el mercado, tecnología, resultado, calidad del servicio, desarrollo del talento humano, entre otros ◆ Los objetivos organizacionales permiten la identificación clara de los proyectos y áreas estratégicas en los cuales se debe centrar el esfuerzo organizacional 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los objetivos organizacionales facilitan la identificación de opciones estratégicas ◆ Los objetivos organizacionales facilitan la definición de los proyectos estratégicos por área funcional ◆ Los objetivos organizacionales facilitan la definición de los planes de acción por área funcional ◆ Los objetivos organizacionales son conocidos por todos los miembros de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los objetivos están claramente definidos en el Manual de la Organización ◆ Los objetivos han sido promulgados en cascadas a todos los miembros de la organización a través de boletines informativos, memorando y/o e_mail ◆ Verificar que todas las áreas funcionales y operativas conozcan los objetivos organizacionales
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios Comerciales <p>Tecnología Utilizada:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diagnostico estratégico: Matriz DOFA ◆ Conocer la axiología de la empresa ◆ Conocer la filosofía de la empresa ◆ Conocer lo que es importante para la empresa ◆ Conocer la visión de la empresa ◆ De los equipos tecnológicos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en Manual Organizacional ◆ Manual de Gestión estratégica 	
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los miembros de la organización conocen los objetivos organizacionales ◆ Revisar los miembros de la organización se identifiquen con los objetivos organizacionales ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	

<p>Unidad de Competencia: Definir los proyectos donde la gerencia debe poner especial atención con el fin de asegurar una competitividad.</p>		
<p>Elemento de Competencia: Adoptar aquellos planes y proyectos que se consideren rentables para el desarrollo efectivo de la empresa</p>		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha comprobado que los planes y proyectos adoptados consolidan las fortalezas, atacan las debilidades, aprovechan las oportunidades y anticipan el efecto de las amenazas ◆ Se ha comprobado que los planes y proyecto organizacionales son consistentes con los objetivos, la misión y la visión de la empresa ◆ Se ha comprobado que los planes y proyecto organizacionales conducen a la acción ◆ Se ha comprobado que para el proceso de cada plan y proyecto organizacional se han definido las estrategias sobre las cuales se desarrollaran ◆ Se han redactado las acciones concretas para lograr la realización del proyecto ◆ Se ha señalado los responsables de cada acción concreta del proyecto ◆ Se ha comprobado que los proyectos facilitan su monitoría y control 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los proyectos organizacionales facilitan la identificación de estratégicas, acciones y responsables ◆ Los proyectos organizacionales facilitan la asignación de responsabilidades por área funcional ◆ Los proyectos son consistente con la misión, visión y los objetivos estratégicos ◆ Los proyectos organizacionales son conocidos por todos los miembros de la empresa y particularmente por los responsables de su ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los proyectos están claramente definidos en el Manual de Gestión estratégica ◆ Los proyectos han sido promulgados en cascadas a todos los miembros de la organización a través de boletines informativos, memorando y/o e-mail ◆ Verificar que todas las áreas funcionales y operativas conozcan los objetivos organizacionales ◆ Las estrategias, acciones y responsabilidades han sido señaladas y notificadas a cada uno de los involucrados a través de reuniones, memorando o e-mail
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	

<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios Comerciales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en el Manual de Gestión Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diagnostico estratégico: Matriz DOFA ◆ Conocer la axiología de la empresa ◆ Conocer la filosofía de la empresa ◆ Conocer lo que es importante para la empresa ◆ Conocer la visión de la empresa ◆ Conocer las opciones estratégicas ◆ Conocer las fases de los proyectos estratégicos ◆ Conocer las características de los proyectos ◆ De los equipos tecnológicos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los responsables de los proyectos organizacionales conocen y están informados de los mismos ◆ Revisar los responsables de los proyectos conozcan las estrategias y las acciones a seguir en cada proyecto ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	

Unidad de Competencia: Definir los proyectos donde la gerencia debe poner especial atención con el fin de asegurar una competitividad.		
Elemento de Competencia: Señalar el nivel de desempeño esperado en la empresa para lograr con éxito los objetivos planteados		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
◆ Se ha señalado los indicadores	Desempeño Directo	Desempeño de Producto

<p>de éxitos de los objetivos planteados</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Se han definidos las tareas o acciones para hacer realidad cada objetivo planteado ◆ Se ha definido el tiempo necesario para realizar las acciones o tareas que conllevaran al logro de los objetivos planteados ◆ Se ha especificado la meta que se desea alcanzar, en términos concretos cualitativos y cuantitativos ◆ Se ha señalado los responsables de cada acción concreta para el logro de los objetivos ◆ Se ha especificado los recursos técnicos, financieros y humanos requeridos para el logro de los objetivos planteados ◆ Se ha señalado las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de los objetivos plantados para que se puedan programar acciones contingentes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los trabajadores conocen los indicadores de gestión para el logro de los objetivos ◆ Los trabajadores conocen el tiempo disponible para concretar las acciones encaminadas al logro de los objetivos ◆ Los trabajadores conocen en términos cualitativo y cuantitativo sus metas ◆ Los trabajadores conocen sus responsabilidades y los recursos técnicos, financieros y humanos disponibles ◆ Los trabajadores conocen las acciones contingentes en caso de limitaciones u obstáculos en la ejecución de las acciones 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los indicadores de éxitos están claramente definidos en el Manual de Gestión estratégica ◆ Los indicadores de éxitos han sido promulgados en cascadas a todos los miembros de la organización a través de boletines informativos, memorando y/o e-mail ◆ Verificar que todas las áreas funcionales y operativas conozcan los indicadores de éxito ◆ Las estrategias, acciones, responsabilidades e indicadores de éxitos han sido señaladas y notificadas a cada uno de los involucrados a través de reuniones, memorando o e-mail
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diagnostico estratégico: Matriz DOFA ◆ Conocer la axiología de la empresa ◆ Conocer la filosofía de la empresa ◆ Conocer lo que es importante para la empresa ◆ Conocer la visión de la empresa 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios Comerciales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en el Manual de Gestión Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las opciones estratégicas ◆ Conocer las fases de los proyectos estratégicos ◆ Conocer las características de los proyectos ◆ Conocer los indicadores de éxito de cada acción estratégica ◆ Conocer los recursos técnicos, financieros y humanos disponibles ◆ De los equipos tecnológicos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los responsables de los proyectos organizacionales conocen y están informados sobre los indicadores de éxito ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Definir los proyectos donde la gerencia debe poner especial atención con el fin de asegurar una competitividad.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Señalar los niveles de endeudamiento en el que se puede incurrir sin que ello implique riesgos financieros para la empresa</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha señalado los indicadores de éxitos de los objetivos planteados ◆ Se han definidos las tareas o acciones para hacer realidad cada objetivo planteado ◆ Se ha definido el tiempo necesario para realizar las acciones o tareas que conllevaran al logro de los objetivos planteados ◆ Se ha especificado la meta que se desea alcanzar, en términos concretos cualitativos y cuantitativos ◆ Se ha señalado los responsables de cada acción concreta para el logro de los objetivos ◆ Se ha especificado los recursos técnicos, financieros y humanos requeridos para el logro de los objetivos planteados ◆ Se ha señalado las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de los objetivos plantados para que se puedan programar acciones contingentes 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Los trabajadores conocen los indicadores de gestión para el logro de los objetivos ◆ Los trabajadores conocen el tiempo disponible para concretar las acciones encaminadas al logro de los objetivos ◆ Los trabajadores conocen en términos cualitativo y cuantitativo sus metas ◆ Los trabajadores conocen sus responsabilidades y los recursos técnicos, financieros y humanos disponibles ◆ Los trabajadores conocen las acciones contingentes en caso de limitaciones u obstáculos en la ejecución de las acciones 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Los indicadores de éxitos están claramente definidos en el Manual de Gestión estratégica ◆ Los indicadores de éxitos han sido promulgados en cascadas a todos los miembros de la organización a través de boletines informativos, memorando y/o e_mail ◆ Verificar que todas las áreas funcionales y operativas conozcan los indicadores de éxito ◆ Las estrategias, acciones, responsabilidades e indicadores de éxitos han sido señaladas y notificadas a cada uno de los involucrados a través de reuniones, memorando o e-mail
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diagnostico estratégico: Matriz DOFA ◆ Conocer la axiología de la empresa ◆ Conocer la filosofía de la empresa ◆ Conocer lo que es importante para la empresa 	

<p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios Comerciales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en el Manual de Gestión Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la visión de la empresa ◆ Conocer las opciones estratégicas ◆ Conocer las fases de los proyectos estratégicos ◆ Conocer las características de los proyectos ◆ Conocer los indicadores de éxito de cada acción estratégica ◆ Conocer los recursos técnicos, financieros y humanos disponibles ◆ De los equipos tecnológicos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los responsables de los proyectos organizacionales conocen y están informados de los mismos ◆ Revisar los responsables de los proyectos conozcan las estrategias y las acciones a seguir en cada proyecto ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Examinar las condiciones del negocio evaluando todos los factores y variables que influyen en él.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Revisar que la empresa esta integrada por personas competentes, asegurándose de que se les delegue autoridad y que sean remunerados de acuerdo a sus responsabilidades.</p>	

Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha señalado los indicadores que describen el nivel esperado de competencia laboral ◆ Se han definidos los perfiles de competencia laboral ◆ Se ha definido el desempeño competente y los criterios para juzgar su calidad ◆ Se ha definido las políticas remunerativas del personal ◆ Se ha señalado los responsables de cada acción concreta para el logro de los objetivos ◆ Se ha especificado los niveles de jerarquía y los canales de delegación de autoridad 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador conoce los indicadores que describe el nivel esperado de competencia laboral ◆ El trabajador conoce los perfiles de competencia laboral por cada unidad funcional ◆ El trabajador conocen en términos cualitativo y cuantitativo los criterios para juzgar la calidad del desempeño competente ◆ El trabajador conoce sus responsabilidades y las responsabilidades asignadas a cada cargo ◆ El trabajador conoce los jerárquicos y de delegación de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los indicadores de éxitos están claramente definidos en el Manual de Competencia Laboral ◆ Los indicadores de éxitos han sido promulgados en cascadas a todos los miembros de la organización a través de boletines informativos, memorando y/o e_mail ◆ Verificar que todas las áreas funcionales y operativas conozcan los indicadores de competencia ◆ Los niveles de autoridad y de delegación están descritos en el Manual de Organización, el cual ha sido presentado a los trabajadores en reuniones informativas.
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los indicadores de competencia laboral ◆ Conocer los perfiles de competencia ◆ Conocer la estructura organizativa ◆ Conocer el sistema de evaluación por competencia 	

<p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en el Manual de Competencia Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los trabajadores producen los resultados deseados por la organización ◆ Observar si los trabajadores poseen los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos necesarios para que la empresa alcance sus objetivos ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Examinar las condiciones del negocio evaluando todos los factores y variables que influyen en él.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Revisar los estándares de calidad asegurándose que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.</p>	

Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha señalado los estándares de calidad por unidad de gestión ◆ Se ha evaluado los indicadores de calidad frente a los objetivos, metas y responsabilidades de cada área funcional de la empresa ◆ Se ha evaluado la eficiencia y eficacia organizacional ◆ Se ha realizado mediciones periódicas del clima organizacional ◆ Se ha implantado un sistema de escucha, evaluación y medición de la satisfacción de los clientes. ◆ Se ha realizado un análisis sistemático de la competencia ◆ Se ha revisado los índices de impacto causales ◆ Se ha revisado la desviación en tiempo entre la fecha programada para realizar la actividad y su ejecución 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador conoce los indicadores de calidad establecidos ◆ El trabajador revisa los índices de gestión: macro índices, índices de gestión por unidad estratégica e índices de gestión por unidad operativa ◆ El trabajador conocen en términos cualitativo y cuantitativo los criterios para juzgar los indicadores de la calidad ◆ El trabajador conoce y revisa los índices de impacto causales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los índices de gestión están claramente definidos en el Manual de Gestión de la Calidad ◆ Los índices de gestión se han analizado a través de métodos estadísticos que han sido registrado en los Informes de gestión ◆ El cumplimiento de los estándares de calidad y las desviaciones han sido informadas a las unidades estratégicas y operativas, a través de reuniones e informes ◆ Las acciones a seguir para corregir desviaciones han sido informadas a las unidades operativas a través de reuniones e informes ◆ Verificar que todas las actividades estén plasmada en el Plan de Optimización de la empresa
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los indicadores de gestión de calidad ◆ Diagnostico estratégico: Matriz DOFA ◆ Conocer la axiología de la empresa ◆ Conocer la filosofía de la empresa ◆ Conocer lo que es importante para la empresa ◆ Conocer la visión de la empresa 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabajadores ◆ Clientes <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en el Manual de Gestión de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las opciones estratégicas ◆ Conocer las fases de los proyectos estratégicos ◆ Conocer las características de los proyectos ◆ Conocer los indicadores de éxito de cada acción estratégica ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los responsables de las unidades estratégicas y operativas conocen y hallan sido informados del cumplimiento de los estándares de calidad y de las desviaciones encontradas ◆ Revisar que los responsables de las unidades estratégicas y operativas conozcan las acciones a seguir para corregir desviaciones ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Examinar las condiciones del negocio evaluando todos los factores y variables que influyen en él.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Revisar que se mantenga un adecuado procedimiento presupuestario asegurándose de su correcta administración.</p>	

Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha definido la metodología para la elaboración y control presupuestario ◆ Se ha definido los parámetros para confrontar los resultados del procedimiento presupuestario contra los objetivos establecidos ◆ Se ha evaluado la eficiencia y eficacia del procedimiento presupuestario ◆ Se ha realizado la revisión del procedimiento presupuestario en base a hechos y datos concretos de las diferentes áreas funcionales y operativas ◆ Se ha implantado un sistema de que permite obtener la información de forma oportuna. ◆ Se ha implantado un sistema que permite la medición y monitoreo del procedimiento presupuestario ◆ Se ha revisado la ejecución presupuestaria ◆ Se ha establecido un sistema de acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se esta logrando 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador establece los estándares u objetivos en base a los cuales se evalúa el procedimiento presupuestario ◆ El trabajador establece un sistema de monitoreo para medir si se ha mantenido un adecuado procedimiento presupuestario ◆ El trabajador compara el procedimiento presupuestario frente a lo establecido ◆ El trabajador da inicio a acciones correctiva en caso de desviaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El procedimiento presupuestario esta descrito en el Manual de Gestión de la Calidad de la Empresa ◆ Los niveles funcionales operativos y asistenciales han sido informado del procedimiento presupuestario, a través de reuniones e informes ◆ El cumplimiento de los estándares y las desviaciones han sido informadas a las unidades estratégicas y operativas, a través de reuniones e informes ◆ Las acciones a seguir para corregir desviaciones han sido informadas a las unidades operativas a través de reuniones e informes ◆ Verificar que todas las actividades estén plasmada en el Plan de Optimización de la empresa
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la misión de la empresa ◆ Conocer la visión de la empresa ◆ Conocer las opciones estratégicas 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean. Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en el Manual de Gestión de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los objetivos globales de la empresa ◆ Conocer los indicadores de éxito de cada acción estratégica ◆ Conocer el procedimiento presupuestario ◆ Conocer las fases para la revisión y/o evaluación del procedimiento presupuestario ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los responsables de las unidades funcionales, operativas y asistenciales conocen el procedimiento presupuestario ◆ Revisar que los responsables de las unidades funcionales, operativas y asistenciales conozcan las acciones a seguir para corregir desviaciones ◆ Revisar que los responsables de las unidades funcionales, operativas y asistenciales conozcan los indicadores de éxito para ejecutar el procedimiento presupuestario ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Examinar las condiciones del negocio evaluando todos los factores y variables que influyen en él.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Revisar que todos los fondos, bienes físicos y demás propiedades de la empresa estén debidamente salvaguardados y administrados .</p>	

Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha establecido las políticas de control de activos de la empresa ◆ Se ha definido los procedimientos para el control y registros de activos de la empresa ◆ Se ha evaluado la eficiencia y eficacia en el manejo de los activos de la empresa ◆ Se ha señalado a los responsables del registro y control de los activos de la empresa ◆ Se ha implantado un sistema de que permite obtener la información de forma oportuna. ◆ Se ha establecido un sistema de seguridad y protección de los activos de la empresa 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador conoce y aplica las políticas de control de activos ◆ El trabajador conoce y aplica el procedimiento de control de activos ◆ El trabajador asigna responsables para el control de los activos de la empresa ◆ El trabajador implanta el sistema de seguridad para proteger los activos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Las políticas y procedimientos de protección de activos están registradas en el Manual de Políticas Normas y procedimientos de la empresa ◆ Los responsables de la protección de los activos de la empresa han sido informado del procedimiento a través de reuniones y revisión del Manual de Políticas, Normas y Procedimiento <p>El trabajador informa a los responsables sobre el sistema de seguridad y protección de activos a través de reuniones e informes</p>
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean. Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los activos que posee la empresa ◆ Conocer las políticas y procedimientos de control de activos de la empresa ◆ Conocer el programa de seguridad y protección de activos de la empresa ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos 	
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los responsables de las unidades funcionales, operativas y asistenciales conocen el procedimiento manejo de los activos de la empresa ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Aprobar sistemas de documentación que se estimen necesarios para la protección de los intereses de la empresa, trabajadores y socios comerciales</p>	
<p>Elemento de Competencia: Adoptar políticas, normas y procedimientos administrativos, contables, financieros, operativos, asistenciales y de gestión de calidad consecuentes con los intereses de la empresa..</p>	

Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha definido las competencias o responsabilidades de cada una de las área que conforman la empresa ◆ Se ha revisado que la política contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logre su propósito ◆ Se ha revisado los elementos que interactúan para producir el servicio que presta la empresa ◆ Se ha detallado en forma secuencial y ordenada como se lleva a cabo cada actividad administrativa, contable, financiera, asistencial y de gestión de la calidad ◆ Se ha verificado que la política norma y procedimiento estén documentadas ◆ Se ha analizado los pro y los contra de adoptar las políticas, normas y procedimientos de la empresa ◆ Se ha señalado a los responsable del registro y control y actualización de las políticas, normas y ◆ Se ha implantado un sistema de que permite obtener la información de forma oportuna. 	<p>Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador conoce la diferencia fundamental entre políticas, normas y procedimientos ◆ El trabajador adopta las políticas, normas y procedimientos administrativas, contables, financieras, operativas, asistenciales y de calidad que facilitan cumplir con los objetivos de la empresa ◆ El trabajador conoce los procesos y procedimientos de todas las áreas funcionales y operativas de la empresa <p>El trabajador se asegura de documentar las políticas normas y procedimientos</p>	<p>Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Las políticas, normas y procedimientos están escritas en el Manual de Políticas, normas y procedimientos de la ◆ Los responsables de la de crear, actualizar y revisar las políticas, normas y procedimientos están señalados en el Manual de Políticas, normas y procedimientos de la empresa ◆ El Manual de Políticas, Normas y Procedimiento ha sido divulgado a todas las áreas responsables del control de los procesos administrativos, operativos y asistenciales <p>El Manual de Políticas, Normas y Procedimiento refleja en forma detallada los responsables, el correlativo y las actividades llevadas a cabo en cada una de las áreas administrativas, operativas y asistenciales</p>
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer métodos y características para el diseño y/o adopción de una política, norma y procedimientos ◆ Conocer los procesos administrativos, operativos y 	

<p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Video-bean. Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel base 20 tipo carta: Memorando, boletines informativos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros en el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos 	<p>asistenciales de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las reglas para establecer excepciones en las políticas, normas y procedimientos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar si los responsables de las unidades funcionales, operativas y asistenciales conocen las políticas, normas y procedimiento de la empresa ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Identificar la información documental y comunicacional que se produce como consecuencias de las acciones de la unidad funcional</p>	
<p>Elemento de Competencia: Redactar y transcribir la información generada de acuerdo a los lineamientos señalados por la unidad funcional</p>	

Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha respetado las técnicas de redacción y transcripción de documentos ◆ Se ha señalado el sistema de información requerido para la transcripción de documentos ◆ Se ha clasificado la información a redactar y/o transcribir ◆ Se ha tomado en cuenta el aspecto ergonómico para la redacción y transcripción de documentos ◆ Se ha verificado la ortografía de la redacción y transcripción ◆ Se ha agudado la confidencialidad de la información que se transcribe 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador conoce y utiliza el sistema de información que facilita el procesamiento de la información ◆ El trabajador conoce y respeta la posición ergonómica requerida para la redacción y transcripción de documentos ◆ El trabajador clasifica la información a redactar o transcribir en orden de prioridad ◆ El trabajador conoce y aplica las técnicas de ortografía, redacción y transcripción ◆ El trabajador se asegura de guardar la confidencialidad de la información que procesa 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El documento redactado y/o transcrito guarda las técnicas de redacción y ortografía ◆ Los documentos transcritos han sido entregados en orden de prioridad ◆ La información procesada guarda los criterios de eficiencia y eficacia.
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Compresión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer técnicas de redacción y ortografía ◆ Conocer las técnicas de transcripción de documentos ◆ Conocer las reglas para clasificar los documentos ◆ Conocer los procesos de oficina ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Socios comerciales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, memorandos, cartas, circulares, manuales, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De las formas de registros de la información
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador sentado correctamente ◆ Observar a la trabajadora guardando la confidencialidad de la información ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Identificar la información documental y comunicacional que se produce como consecuencias de las acciones de la unidad funcional</p>	
<p>Elemento de Competencia: Recibir, despachar y archivar el material y documentos generados por la unidad funcional, para facilitar su ubicación y custodia.</p>	

Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha identificado y clasificado la información recibida ◆ Se ha considerado la clasificación de la documentación por orden cronológica, alfabética y/o numérica ◆ Se ha utilizado los materiales y suministros de archivos, tales como: carpetas, separadores, perforadores, etiquetas, guías con índices, entre otros ◆ Se ha clasificado los archivos en activos e inactivos ◆ Se canalizado la información de forma oportuna y precisa ◆ Se ha resguardado la documentación que se archiva contra daños e intromisión de terceros 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador identifica la información recibida colocando fecha, hora de recepción, remitente y firma de recibido ◆ El trabajador clasifica la información de acuerdo a orden de procesamiento ◆ El trabajador utiliza los materiales y suministros requeridos para archivar ◆ El trabajador conoce y aplica las técnicas de archivo ◆ El trabajador se asegura de guardar la confidencialidad de la información que procesa ◆ El trabajador despacha la información de forma oportuna y precisa 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El archivo esta clasificado por orden cronológica, alfabética y/o numérica y tienen los materiales y suministros requeridos para archivar ◆ Los la información ha sido entregados en orden de prioridad ◆ La información recibida se ha clasificado e identificado ◆ La información procesada guarda los criterios de eficiencia y eficacia. ◆ Loas archivos tienen sistemas de seguridad: llaves, restricción de accesos, personas autorizadas
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer técnicas de archivo ◆ Conocer los procesos de oficina ◆ Conocer técnicas de recepción y emisión de documentos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, archivadores, carpetas, etiquetas, separadores entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, memorandos, cartas, circulares, manuales y archivos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador sentado correctamente ◆ Observar a la trabajadora guardando la confidencialidad de la información ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Identificar la información documental y comunicacional que se produce como consecuencias de las acciones de la unidad funcional</p>	
<p>Elemento de Competencia: Recibir y atender los visitantes de la unidad funcional, manteniendo una imagen de respeto y cordialidad</p>	

Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado las normas de cortesía ◆ Se ha respetado las normas del buen hablante y buen oyente ◆ Se ha atendido a los visitantes por orden de llegada y/o de prioridad ◆ Se ha dado respuestas cordiales y oportunas a los visitantes ◆ Se ha respetado la privacidad del visitante ◆ Se ha evitado incurrir en confidencias personales con los visitantes 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador se ha identificado ante el visitante y ha solicitado la identificación del mismo ◆ El trabajador ha solicitado el motivo de la visita y ha canalizado la información oportunamente ◆ El trabajador aplica las normas de cortesía y ofrece asiento al visitante ◆ El trabajador lleva agenda de registros de visitantes por orden de llegada y/o prioridad ◆ El trabajador habla con el visitante lo relativo a su visita sin entrar en confidencias personales ◆ El trabajador anuncia al visitante ante el ente interesado 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar el registro de visitantes en su agenda y la clasificación según orden de llegada y/o prioridad ◆ Verificar el llenado de la encuesta de satisfacción del cliente
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer normas de cortesía ◆ Conocer normas del buen hablante y buen oyente ◆ Conocer técnicas de atención al cliente ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, memorandos, cartas e-mail y circulares ◆ Comunicaciones telefónicas 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador sentado correctamente ◆ Observar a la trabajadora guardando la confidencialidad y privacidad del visitante ◆ Observar al trabajador respetando las normas de cortesía ◆ Observar al trabajador respetando las normas del buen hablante y buen oyente ◆ Observar al trabajador respetándole orden de llegada y/o prioridad del visitante ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
Unidad de Competencia: Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades	
Elemento de Competencia: Promover el trabajo en equipo dentro de la organización, como base para la integración de sus miembros.	
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que motiva a los miembros del equipo para adquirir compromiso con la misión de la empresa ◆ Se ha observado que identifica oportunidades de mejora en su área y promueve la participación del equipo ◆ Se ha observado que es solidario y promueve la toma de decisiones por consenso, justa e imparcial ◆ Se ha observado que cumple los acuerdos derivados del equipo con cohesión total ◆ Se ha observado que participa con entusiasmo en el equipo de trabajo y ejecuta el rol y las responsabilidades que le corresponden ◆ Se ha que conoce todos los procesos y los factores críticos de éxito de la organización ◆ Se ha observado que crea un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza, participación y comunicación promoviendo una retroalimentación asertiva ◆ Se ha observado que respeta y valora a sus compañeros, experiencias, logros, habilidades ideas y contribuciones 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador comparte ideas relevantes y ofrece ideas espontáneamente a su equipo ◆ El trabajador planifica, coordina, controla y evalúa el avance de las actividades produciendo informes y asumiendo responsabilidades ◆ El trabajador ofrece su participación a las personas sin interferir ni invadir ◆ El trabajador se integra y promueve la participación del equipo ◆ El trabajador promueve la generación de ideas integrales 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar que el trabajador cumple los acuerdos del equipo ◆ Verificar que el trabajador comparte y es solidario con su equipo ◆ Verificar que el trabajador intercambia roles dentro del equipo ◆ Verificar que respeta y valora a sus compañeros ◆ Verificar que ejecuta el rol y las responsabilidades que le corresponde
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer normas de cortesía ◆ Conocer normas del buen hablante y buen oyente ◆ Conocer técnicas de atención al cliente ◆ Conocer y aplicar el trabajo en equipo ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, memorandos, cartas e-mail y circulares ◆ Comunicaciones telefónicas 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador integrándose al equipo ◆ Observar al trabajador promoviendo la retroalimentación asertiva ◆ Observar al trabajador respetando las normas del buen hablante y buen oyente ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades</p>	
<p>Elemento de Competencia: Promover y mantener un liderazgo activo y participativo dentro de las gerencias de línea.</p>	
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que establece metas claras con su personal o equipo ◆ Se ha observado que se asegura que cada meta a lograr esta alineada con los objetivos de la empresa su misión y su visión ◆ Se ha observado que focaliza la atención de su equipo en la tarea u objetivo según corresponda ◆ Se ha observado que conoce los intereses personales y profesionales de su equipo ◆ Se ha observado que facilita la búsqueda de oportunidades de crecimiento y desarrollo de su equipo ◆ Se ha observado que hace uso de su autoridad y poder de forma más justa y equitativa posible ◆ Se ha observado que muestra su compromiso personal con la organización ◆ Se ha observado que los resultados de los procesos que dirige son de la calidad esperada ◆ Se ha observado que usa la escucha activa como herramienta de obtención de insumos, aportes o propuestas ◆ Se ha observado que se asegura que todos los miembros de su equipo reciban reconocimiento por su esfuerzo de acuerdo al sistema de evaluación de la empresa 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador revisa las metas a cumplir por el equipo y las compara con los objetivos esperado ◆ El trabajador planifica, coordina, controla y evalúa el avance de las actividades produciendo informes y asumiendo responsabilidades ◆ El trabajador aplica la autoridad de forma justa y equitativa ◆ El trabajador busca la eficiencia y la eficacia de los procesos que dirige ◆ El trabajador promueve el mejoramiento continuo 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar que los trabajadores de su equipo cumplen las metas establecidas ◆ Verificar que los resultados de los procesos son eficientes y eficaces ◆ Verificar que el trabajador emplea la autoridad en forma justa y equitativa ◆ Verificar que esta identificado con la empresa ◆ Verificar que escucha activamente a su equipo
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer técnicas de liderazgo ◆ Conocer el mapa de proceso de la empresa ◆ Conocer técnicas de atención al cliente ◆ Conocer los objetivos y metas de la empresa 	

<p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, manuales, cartas, memorando, e-mail ◆ Comunicaciones telefónicas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los indicadores de éxito de la empresa ◆ Conocer y aplicar el trabajo en equipo ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador integrándose al equipo ◆ Observar al trabajador promoviendo la retroalimentación asertiva ◆ Observar al trabajador se identifica con la empresa ◆ Observar que el trabajador obtiene resultados eficientes y eficaces ◆ Observar que el trabajador promueva el mejoramiento continuo entre sus miembros ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades</p>	
<p>Elemento de Competencia: Promover y desarrollar actitudes de escucha, identificación de las necesidades de los clientes internos y externos</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que escucha e indaga proactivamente las necesidades expuestas por el cliente ◆ Se ha observado que mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente ◆ Se ha observado que identifica los servicios disponibles por la empresa para satisfacer las necesidades del cliente ◆ Se ha observado que hace seguimiento hasta que la solicitud o necesidad quede satisfecha ◆ Se ha observado que indaga e investiga con el cliente el nivel de satisfacción e informa a su superior inmediato ◆ Se ha observado que da respuestas rápida y veraz cuando la necesidad del cliente cae dentro de su autoridad ◆ Se ha observado que usa la escucha activa como herramienta de obtención de insumos, aportes o propuestas ◆ Se ha observado que no invade espacio ni salta instancias para satisfacer las necesidades del cliente 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador toma responsabilidad personal para subsanar, sin excusas y sin demora las necesidades expuestas por el cliente ◆ El trabajador informa oportunamente y verazmente sobre sus solicitudes tramites o resultados ◆ El trabajador entiende que algunas conductas de los clientes provienen de un entorno externo y no las toma personal ni como un agravio a la empresa ◆ El trabajador mantiene los principios, lineamientos y políticas de la empresa como base para la atención a los clientes ◆ El trabajador promueve el mejoramiento continuo ◆ El trabajador toma acciones para que sus servicios den valor agregado al cliente 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar los resultados del modulo del sistema de satisfacción al cliente ◆ Verificar estadísticas sobre quejas y reclamos ◆ Verificar tiempo de respuesta a los clientes ◆ Verificar que escucha activamente a sus clientes
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer técnicas de atención al cliente ◆ Conocer los objetivos y metas de la empresa ◆ Conocer los indicadores de éxito de la empresa ◆ Conocer las normas de cortesía 	

<p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, manuales, cartas, memorando, e-mail ◆ Comunicaciones telefónicas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las características de la comunicación asertiva ◆ Conocer y aplicar el trabajo en equipo ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador integrándose al equipo ◆ Observar al trabajador promoviendo la retroalimentación asertiva ◆ Observar al trabajador se identifica con la empresa ◆ Observar que el trabajador atendiendo al cliente ◆ Observar que el trabajador promueva el mejoramiento continuo entre equipo de trabajo ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades</p>	
<p>Elemento de Competencia: Promover el desarrollo de un pensamiento analítico que facilite el análisis de situaciones complejas y circunstanciales</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que entiende y comprende, según el caso, la situación, problema, lineamiento emanado de dirección o de la base ◆ Se ha observado que evita asociar las situaciones con vínculos emocionales personales ◆ Se ha observado que desglosa los problemas o situaciones en partes manejables, manteniendo su relación ◆ Se ha observado que identifica y presenta a través de razonamiento lógico, la realidad de los hechos que van ocurriendo sin involucrarse personalmente ◆ Se ha observado que relaciona las posibles causas de una situación con posibles orígenes, soluciones y consecuencias ◆ Se ha observado que evita tomar acciones o decisiones compulsivas ◆ 	<p>Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador toma en cuenta las variables tiempo, espacio y realidad ◆ El trabajador desglosa el problema o situación en partes manejables ◆ El trabajador reconoce sus errores, afronta las consecuencias y corrige las acciones ◆ El trabajador piensa en los pasos y estrategias de implantación, anticipa los obstáculos y los aborda o enfrenta. ◆ El trabajador investiga los elementos presentes para aclarar el impacto que los resultados de su decisión conllevarán ◆ El trabajador utiliza el modelo de planificación estratégica de la empresa 	<p>Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar las causas-efectos de las acciones o decisiones tomadas ◆ Verificar que no asocie situaciones y problemas con vínculos ◆ Verificar que utiliza la planificación estratégica de la empresa ◆ Verificar el desglose de problema de situación ◆ Verificar informes de gestión presentados a la dirección
<p>Campo de Aplicación</p> <p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares <p>Tecnología Utilizada:</p>	<p>Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer planificación estratégica ◆ Conocer los objetivos y metas de la empresa ◆ Conocer los indicadores de éxito de la empresa ◆ Conocer las fases del razonamiento lógico de las situaciones o problemas ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, manuales, cartas, memorando, e-mail ◆ Comunicaciones telefónicas 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador utilizando el razonamiento lógico ◆ Observar que el trabajador promueva el mejoramiento continuo entre equipo de trabajo ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades</p>	
<p>Elemento de Competencia: Promover el desarrollo de la filosofía ganar –ganar como base a las negociaciones</p>	
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que investiga sobre sus propios intereses y se asegura que están alineados con los objetivos de la empresa ◆ Se ha observado que investiga los intereses de la contraparte y los analiza a la luz de los objetivos de la empresa ◆ Se ha observado que mantiene ecuanimidad y objetividad en la exposición de las opciones de solución ◆ Se ha observado que los compromisos hechos al final del proceso son duraderos, justos y satisfacen la filosofía ganar - ganar ◆ Se ha observado que las negociaciones las realiza en función de los objetivos acordados ◆ Se ha observado que las negociaciones se realizan con conciencia de costo- beneficio 	<p>Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador mantiene criterios de legitimidad como medio de persuasión ◆ El trabajador es leal consigo mismo, con su equipo y la empresa ◆ El trabajador reconoce sus errores, afronta las consecuencias y corrige las acciones ◆ El trabajador piensa en los pasos y estrategias de implantación, anticipa los obstáculos y los aborda o enfrenta. ◆ El trabajador es ecuanime y objetivo en la exposición de las opciones de solución ◆ El trabajador indaga sobre sus propios intereses y el de sus competidores y los analiza a la luz de los objetivos de la empresa 	<p>Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar las causas-efectos de las acciones o decisiones tomadas ◆ Verificar que no los compromisos hechos al final del proceso son duraderos y justos ◆ Verificar que mantiene una comunicación centrada en los intereses de la empresa y no en posturas ◆ Verificar informes de gestión presentados a la dirección
<p>Campo de Aplicación</p>	<p>Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer planificación estratégica ◆ Conocer los objetivos y metas de la empresa ◆ Conocer los indicadores de éxito de la empresa ◆ Conocer las fases del razonamiento lógico de las situaciones o problemas ◆ Conocer el proceso de negociación ◆ Conocer la filosofía ganar-ganar ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<p>Sistemas de información Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, manuales, cartas, memorando, e-mail ◆ Comunicaciones telefónicas 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador utilizando el razonamiento lógico ◆ Observar que el trabajador en un proceso de negociación ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades</p>	
<p>Elemento de Competencia: Promover la flexibilidad como medio para facilitar el cambio de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones y personas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe una nueva información</p>	
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que reconoce el proceso de cambio como un esfuerzo de adaptación continua ◆ Se ha observado que rápidamente se alinea a los objetivos de la empresa ◆ Se ha observado que emprende acciones concretas para rectificar su actuación cuando cambia la planificación ◆ Se ha observado que se establece como modelo de adaptabilidad a nuevas situaciones ◆ Se ha observado que se ajusta rápidamente a cambios y prioridades nuevas ◆ Se ha observado que sabe cuando abandonar o cambiar tácticas o estrategias 	<p>Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador emprende cambios en sus procesos y estructuras para mejorar los resultados ◆ El trabajador cambia de funciones y de responsabilidades, adaptándose a las nuevas sin dificultades ◆ El trabajador reconoce sus errores, afronta las consecuencias y corrige las acciones ◆ El trabajador acepta los cambios para hacer frente a determinadas circunstancias de la empresa ◆ El trabajador anticipa y planifica los cambios 	<p>Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar que es reconocido interna y externamente como un agente de cambio ◆ Verificar que rectifica cuando ha asumido una postura equivocada ◆ Verificar que aprende de y acepta los errores ◆ Verificar que se ajusta rápidamente a cambios y prioridades nuevas
<p>Campo de Aplicación</p>	<p>Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los objetivos y metas de la empresa ◆ Conocer los indicadores de éxito de la empresa ◆ Conocer las fases del razonamiento lógico de las situaciones o problemas ◆ Conocer el proceso de cambio ◆ Conocer su versatilidad cognitiva y su capacidad para cambiar ◆ Conocer la filosofía ganar-ganar ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<p>agenda, teléfono, entre otros</p> <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, manuales, cartas, memorando, e-mail ◆ Comunicaciones telefónicas 	
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al en situaciones de adaptabilidad al trabajo ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades</p>	
<p>Elemento de Competencia: Promover el desarrollo de una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, facilitando los procesos estratégicos, medulares y de apoyo</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que identifica los factores claves que influyen en la comunicación interna ◆ Se ha observado que conoce los canales de difusión, retroalimentación y asistencia de la empresa 	<p>Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador reconoce al emisor del mensaje ◆ El trabajador percibe la aptitud del emisor en relación a la situación planteada ◆ El trabajador percibe la credibilidad del mensaje recibido ◆ El trabajador comprende el mensaje recibido ◆ El trabajador acepta la información útil y oportuna para tomar decisiones acertadas ◆ El trabajador reconoce la validez del mensaje y da retroalimentación ◆ El trabajador utiliza los canales de difusión, retroalimentación y asistencia de la empresa ◆ 	<p>Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar que utiliza los canales de difusión, retroalimentación y asistencia de la empresa ◆ Verificar que cumple los pasos de la comunicación efectiva ◆ Verificar que da retroalimentación a la información que recibe ◆ Verificar que se ajusta rápidamente al proceso comunicacional nuevas
<p>Campo de Aplicación</p> <p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p>	<p>Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los canales de comunicación de la empresa ◆ Conocer los pasos de la comunicación efectiva ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, manuales, cartas, memorando, e-mail ◆ Comunicaciones telefónicas 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador respondiendo a situaciones comunicacionales en la empresa ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir la gestión de recursos humanos con el objeto de asegurar el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades</p>	
<p>Elemento de Competencia: Promover el desarrollo de conductas adaptativas a la organización generando un proceso de identificación con la empresa</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que alinea sus esfuerzos personales a las necesidades y prioridades de la empresa ◆ Se ha observado que modifica su conducta para alcanzar objetivos organizacionales ◆ Se ha observado que exhibe respeto por otros miembros y visitantes de la empresa ◆ Se ha observado que muestra comportamientos cordiales con clientes internos y externos ◆ Se ha observado que reacciona, aconseja y orienta positivamente respecto a la ambigüedad del ambiente y los cambios en la organización ◆ Se ha observado que muestra cuando se expresa y actúa el cumplimiento de los principios y valores institucionales ◆ Se ha observado que muestra cuando se expresa y actúa el cumplimiento de las política, normas, procedimientos y el Reglamento Interno de la empresa los principios y valores institucionales ◆ Se ha observado que su posición dentro de la empresa es motivo de orgullo personal y no lo usa para logros personales ajenos a los intereses de la empresa 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador cumple y vela por el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y del Reglamento Interno de la empresa ◆ El trabajador evalúa las consecuencias o impactos desfavorables de sus decisiones antes de tomar acciones ◆ El trabajador asume la responsabilidad que le corresponde por sus acciones y decisiones ◆ El trabajador mantiene la confidencialidad de la información de la empresa ◆ El trabajador no acepta la presión externa o externa para actuar de una manera contraria a los principios establecidos por la empresa ◆ El trabajador adapta su estilo de vida a las exigencias del trabajo ◆ El trabajador cuestiona oportunamente aquellas acciones de sus compañeros contraria a los intereses de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar que tiene conciencia de los valores y principios organizacionales ◆ Verificar que cumple y vela por el cumplimiento de las políticas, normas, procedimiento y del Reglamento Interno de la empresa ◆ Verificar que muestra congruencia dentro y fuera de la empresa

Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión
Ambiente de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la axiología de la empresa ◆ Conocer la filosofía de la empresa ◆ Conocer lo que es importante para la empresa

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes ◆ Socios comerciales ◆ Visitantes particulares <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informes, manuales, cartas, memorando, e-mail ◆ Comunicaciones telefónicas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la misión de la empresa ◆ Conocer la visión de la empresa ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar que la conducta del trabajador refleje congruencia con su discurso ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Establecer los procedimientos para el reclutamiento del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Revisar la Requisición de Personal para orientar el reclutamiento</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que el formato de Requisición de Personal contiene toda la información necesaria para iniciar el reclutamiento ◆ Se ha observado que la Requisición de Personal esta firmada por la persona autorizada del órgano solicitante ◆ Se ha observado si se trata de un aumento efectivo en el número de cargo o es una vacante ◆ Se ha observado que de ser un aumento efectivo en el número de cargo este autorizado por la dirección ◆ Se ha observado que se ha identificado el cargo y el perfil de competencias cargo solicitante ◆ Se ha observado que se ha señalado la prioridad del requerimiento 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador revisa los datos personales y firma del personal autorizado de la unidad solicitante ◆ El trabajador verifica si es un cargo nuevo y si viene autorizado por la dirección ◆ El trabajador revisa los datos del cargo solicitante ◆ El trabajador revisa el perfil de competencias del cargo solicitado ◆ El trabajador verifica la prioridad de la solicitud 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El formato de Requisición de Personal esta completamente lleno y con las firmas autorizadas ◆ Los datos del cargo y el perfil de competencias del cargo están señalados en el formato de Requisición de personal ◆ En la Requisición de Personal esta señalado el orden de prioridad de la solicitud ◆ La Requisición de Personal ha sido debidamente procesada y archivada
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p> <p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la estructura organizativa y posicional de la empresa ◆ Conocer la los perfiles de competencia de los cargos de la empresa ◆ Conocer lo el formato de Requisición de Personal de la empresa ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Requisición de Personal ◆ Perfil de Competencia ◆ Estructura organizativa y posicional 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador revisando la Requisición de Personal ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: 1.1.1.- Establecer los procedimientos para el reclutamiento del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Aplicar el tipo de reclutamiento de acuerdo al cargo solicitado.</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se diagnostico las fuentes de adiestramiento disponible ◆ Se ha observado los sistemas de reclutamiento disponibles internos y externos ◆ Se ha observado las políticas de reclutamiento de la empresa ◆ Se ha considerado la Requisición de Personal para seleccionar el sistema de reclutamiento a utilizar ◆ Se ha observado y se ha identificado el cargo y el perfil de competencias del cargo para proceder aplicar el reclutamiento 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador utiliza la requisición de personal y el perfil del cargo para seleccionar la fuente de reclutamiento ◆ El trabajador utiliza la requisición de personal y el perfil del cargo para seleccionar el sistema de reclutamiento ◆ El trabajador realiza el reclutamiento en base a la información de la Requisición del cargo y el perfil de competencias señalados ◆ El trabajador clasifica el reclutamiento en disponibles y no disponibles internos y externos 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar cartas, memorando avisos de prensa que reflejan la acción del reclutamiento ◆ Revisar credenciales de los candidatos potenciales y/o reales ◆ Revisar la Requisición de Personal ◆ Revisar Perfil de Competencias del Cargo ◆ Manual de políticas y procedimiento de Recursos Humanos
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p> <p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, 	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la estructura organizativa y posicional de la empresa ◆ Conocer la los perfiles de competencia de los cargos de la empresa ◆ Conocer lo el formato de Requisición de Personal de la empresa ◆ Conocer las fuentes de Reclutamiento ◆ Conocer los Sistemas de Reclutamiento ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<p>entre otros</p> <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Requisición de Personal ◆ Perfil de Competencia ◆ Estructura organizativa y posicional 	
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando el Reclutamiento de Personal ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Establecer los procedimientos para la selección del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Revisar las credenciales de los candidatos potenciales tomando en cuenta el perfil requerido..</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se reviso los datos personales del candidato potencial y/o real ◆ Se ha observado que se reviso la experiencia del candidato potencial y/o real ◆ Se ha observado que se reviso los conocimientos del candidato potencial y/o real ◆ Se ha observado que se reviso las habilidades del candidato potencial y/o real ◆ Se ha observado que se reviso las destrezas del candidato potencial y/o real ◆ Se ha considerado el perfil del cargo para revisar las credenciales del candidato potencial o real 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador utiliza el formato de Pre-Selección para señalar los datos generales, experiencia, conocimientos y destrezas del candidato potencial y/o real ◆ El trabajador utiliza la requisición de personal y el perfil del cargo para revisar las credenciales del candidato potencial y/o real 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar Formato de Pre-Selección completamente lleno ◆ Revisar Requisición de Personal ◆ Revisar Perfil de Competencias del Cargo ◆ Manual de políticas y procedimiento de Recursos Humanos
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p> <p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la estructura organizativa y posicional de la empresa ◆ Conocer la los perfiles de competencia de los cargos de la empresa ◆ Conocer lo el formato de Requisición de Personal de la empresa ◆ Conocer Formato de Pre-Selección ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

generada: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Requisición de Personal ◆ Perfil de Competencia ◆ Estructura organizativa y posicional Formato de Pre-selección	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando la revisión y análisis de credenciales de los candidatos potenciales y/o reales ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
Unidad de Competencia: Establecer los procedimientos para la selección del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.	
Elemento de Competencia: Realizar entrevistas de selección tomando en cuenta las técnicas existentes.	
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado se obtuvo información inicial del candidato, a través del informe de Pre-selección ◆ Se ha observado que se elaboro y respeto el cronograma de entrevista ◆ Se ha observado que se informo oportunamente al candidato sobre fecha y hora de entrevista ◆ Se ha observado que se selecciono oportunamente la técnica de entrevista a aplicar ◆ Se ha observado que se preparo con antelación la entrevista inicial ◆ Se ha observado que se preparo con antelación el ambiente físico y mental requerido para la entrevista ◆ Se ha respetado las etapas de la entrevista ◆ Se ha observado que se considero el formato de Entrevista Técnica 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador elaboro cronograma de entrevistar informo a los candidatos ◆ El trabajador selecciono previamente la técnica de entrevista ◆ El trabajador realizo la entrevista cumpliendo las siguientes fases: report, desarrollo de la entrevista, cierre y evaluación. ◆ El trabajador utilizo el Formato de Entrevista Técnica 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar Formato de Entrevista Técnica completamente lleno ◆ Revisar Requisición de Personal ◆ Revisar Perfil de Competencias del Cargo ◆ Revisar Cronograma de entrevista ◆ Revisar Reporte telefónico o memorando de citación a la entrevista ◆ Revisar Formato de Pre-selección ◆ Manual de políticas y procedimiento de Recursos Humanos
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos ◆ Candidatos potenciales y/o reales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la estructura organizativa y posicional de la empresa ◆ Conocer la los perfiles de competencia de los cargos de la empresa ◆ Conocer lo el formato de Requisición de Personal de la empresa ◆ Conocer Formato de Pre-Selección ◆ Conocer el formato de Entrevista Técnica ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Requisición de Personal ◆ Perfil de Competencia ◆ Estructura organizativa y posicional ◆ Formato de Pre-Selección ◆ Formato de Entrevista Técnica 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando la entrevista a los candidatos potenciales y/o reales ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Establecer los procedimientos para la selección del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Aplicar baterías de pruebas de conocimiento y psicométricas de acuerdo a los parámetros establecidos</p>	
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se preparo con antelación los materiales y copia de las pruebas a aplicar ◆ Se ha observado que se selecciono con antelación los tipos de pruebas a aplicar ◆ Se ha observado que se elaboro y respeto el cronograma de aplicación de pruebas ◆ Se ha observado que se informo oportunamente al candidato sobre fecha y hora de las pruebas ◆ Se ha observado que se ha ubicado a la persona especialista o técnico en medidas y evaluación de prueba ◆ Se ha observado que se aplican las pruebas de forma objetiva y equitativas ◆ Se ha observado que se evalúa las prueba de forma objetiva y técnica ◆ Se ha respetado la confidencialidad del proceso de aplicación y revisión de pruebas ◆ Se ha observado que se dio instrucciones a los candidatos acerca de la aplicación de las pruebas 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador selecciono oportunamente el tipo de prueba a aplicar ◆ El trabajador preparo oportunamente el material requerido para la aplicación de pruebas ◆ El trabajador elaboro el cronograma e informo oportunamente al candidato sobre la aplicación de las pruebas ◆ El trabajador aplico las pruebas dando instrucciones claras al candidato sobre las mismas ◆ El trabajador aplico criterios técnicos para la evaluación de las pruebas ◆ El trabajador guarda la confidencialidad de las pruebas 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar Pruebas de conocimientos y psicométricas aplicadas y resueltas por el candidato ◆ Verificar Formato de evaluación de las pruebas ◆ Revisar Cronograma de aplicación de pruebas ◆ Revisar Reporte telefónico o memorando de citación a los candidatos para asistir a la aplicación de pruebas ◆ Las pruebas muestran hoja de instrucciones ◆ Manual de políticas y procedimiento de Recursos Humanos
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p> <p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos ◆ Candidatos potenciales y/o reales 	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los tipos de pruebas de conocimiento y psicométricas existentes ◆ Conocer las técnicas para la aplicación de pruebas ◆ Conocer y estar autorizado para evaluar pruebas de conocimientos y psicométricas ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar las pruebas en sitios seguros <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pruebas de conocimientos ◆ Pruebas psicométricas ◆ Cronograma de citación ◆ Cartas o repotes telefónicos ◆ Formato de Evaluación de pruebas 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador aplicando y avaluando las pruebas a los candidatos potenciales y/o reales ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Establecer los procedimientos para la selección del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Realizar los tramites administrativos que soportan la selección de acuerdo a la normativa vigente.</p>	
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se selecciono una terna por cargo solicitado y de acuerdo a criterios objetivos ◆ Se ha observado que se considero los resultados del proceso de selección ◆ Se ha observado que se remitió la terna oportunamente a la unidad solicitante para la selección definitiva ◆ Se ha observado que se acompaño la terna con el Formato de Pre-selección, el Formato de Entrevista Técnica y el Formato de Evaluación de Pruebas ◆ Se ha observado que se informo al candidato sobre los resultados de la selección ◆ Se ha observado que se hizo seguimiento a la terna y se espero respuesta de la unidad solicitante ◆ Se ha observado que se chequearon referencias laborales de los candidatos preseleccionados ◆ Se ha observado que se realizo exámenes médicos a los candidatos preseleccionados, respetando los criterios establecidos en las leyes 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador cheque referencias laborales de los candidatos preseleccionados ◆ El trabajador ordeno la aplicación de exámenes médicos a los candidatos preseleccionados, respetando los criterios establecido en las leyes ◆ El trabajador preselecciono una terna y la remitió a la unidad solicitante ◆ El trabajador elaboro un expediente a cada trabajador preseleccionado contentivo de: Resumen y soportes curricular, Formato de Pre-selección, Formato de Entrevista Técnica, Formato de Evaluación de Pruebas , Cheque de referencias laborales y resultado de exámenes médicos ◆ El trabajador se aseguro del retorno de los expedientes de la terna con las debidas observaciones ◆ El trabajador informo al candidato sobre los resultados de la selección 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar Chequeo de Referencias Laborales ◆ Revisar Formato de evaluación de las pruebas ◆ Revisar Formato de Pre-selección ◆ Revisar Formato de Entrevista técnica ◆ Revisar Resultado de exámenes médicos ◆ Revisar Informe de la unidad solicitante sobre observaciones o selección del candidato ◆ Manual de políticas y procedimiento de Recursos Humanos

Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión
Ambiente de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los procesos administrativos de la selección de personal ◆ Conocer y estar autorizado para evaluar pruebas

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos ◆ Candidatos potenciales y/o reales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopiadora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar los expedientes de los candidatos <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pruebas de conocimientos ◆ Pruebas psicométricas ◆ Formato de Chequeo de Referencias Laborales ◆ Formato de Pre-selección ◆ Formato de entrevista Técnica ◆ Formato de Evaluación de pruebas ◆ Resultado de exámenes médicos 	<p>de conocimientos y psicométricas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando el proceso administrativo de selección ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
Unidad de Competencia: Establecer los procedimientos para la contratación del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.	
Elemento de Competencia: Preparar el contrato de trabajo de acuerdo a las condiciones establecidas en la orden de ingreso.	
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se reviso la orden de ingreso ◆ Se ha observado que se elaboro el contrato de trabajo en base a los lineamientos legales y según lo establecido en la orden de ingreso ◆ Se ha observado que el Contrato de Trabajo se reviso y se hizo firmar por el trabajador y el representante legadle la empresa ◆ Se ha observado que se genero y se entregaron las copias correspondientes las copias correspondientes ◆ Se ha observado que se archivo en el expediente del trabajador la copia firmada y sellada del contrato de trabajo 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador recibió y reviso la orden de ingreso ◆ El trabajador elaboro el contrato de trabajo y lo hizo firmar por los interesados ◆ El trabajador generó las copias correspondientes del contrato de trabajo y le hizo entrega a los interesados ◆ El trabajador archivo el contrato de trabajo en el expediente del trabajador 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar Orden de ingreso ◆ Revisar Contrato de trabajo firmado y sellado ◆ Verificar Contrato de trabajo archivado en el expediente
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Compresión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos ◆ Candidatos potenciales y/o reales <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la estructura de la orden de ingreso ◆ Conocer las cláusulas del contrato de trabajo ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<p>inseguros en las áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar los expedientes de los candidatos <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Orden de Ingreso ◆ Contrato de Trabajo ◆ Expediente del trabajador 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando el contrato de trabajo ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Establecer los procedimientos para la contratación del personal de acuerdo a los parámetros establecidos.</p>	
<p>Elemento de Competencia: Dar ingreso administrativo al sistema de recursos humanos para registro y control del trabajador.</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se elaboro y proceso la Forma 14-02 del IVSS ◆ Se ha observado que se ingreso en el Plan de Atención Médica de Empleados ◆ Se ha observado que se registro en la nómina ◆ Se ha observado que se aperturó la cuenta nómina ◆ Se ha observado que se ingreso en el Sistema de Política Habitacional ◆ Se ha observado que se registro en el sistema de personal 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador elaboro y proceso la Forma 14-02 del IVSS ◆ El trabajador registro al nuevo trabajador en el sistema de personal ◆ El trabajador registro al nuevo trabajador en el sistema de nómina ◆ El trabajador ordeno la apertura de cuenta nomina al nuevo trabajador ◆ El trabajador registro el nuevo trabajador en el Plan de asistencia médica a empleados ◆ El trabajador registro al nuevo trabajador en el sistema de política habitacional 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar Forma 14-02 IVSS ◆ Verificar Registro del trabajador en el sistema de personal ◆ Verificar Registro del trabajador en el sistema de nomina ◆ Verificar Registro del trabajador en el sistema de política habitacional ◆ Verificar Registro del trabajador en el plan de atención médica empleado ◆ Verificar Cuenta nómina aperturada
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p> <p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Compresión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer los tramites administrativos de la contratación ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar los expedientes de los candidatos <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forma 14-02 IVSS ◆ Registros en los sistemas administrativos de personal 	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando el proceso administrativo de contratación ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Categorizar las responsabilidades encaminadas a capacitar y adiestrar al personal</p>	
<p>Elemento de Competencia: Hacer la detección de necesidades de adiestramiento para puntualizar los requerimientos de capacitación y adiestramiento del personal.</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se elaboro y/o actualizo el Cuestionario de Detección de Necesidades de Adiestramiento (D.N.A.) ◆ Se ha observado que se elaboro y/o actualizo el instructivo de llenado del cuestionario del D.N.A ◆ Se ha observado que se realiza un taller explicativo del cuestionario de D.N.A con los supervisores de cada áreas ◆ Se ha observado que se preparo con antelación todo el material requerido para la aplicación del D.N.A ◆ Se ha observado que se superviso y/o oriento la aplicación del cuestionario de D.N.A . ◆ Se ha observado que se considero el análisis funcional y el perfil de competencia para cada cargo ◆ Se ha observado que se evaluó la estructura organizativa y posicional ◆ Se ha observado que se elaboro y/o actualizo el formato de Procesamiento de la Información de D.N.A. ◆ Se ha observado que se realizo el procesamiento del D.N.A 	<p style="text-align: center;">Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador elabora y/o actualiza el cuestionario de Detección de Necesidades de Adiestramiento ◆ El trabajador elabora y/o actualiza el instructivo de llenado del Cuestionario de D.N.A ◆ El trabajador programa taller informativo con los supervisores del área ◆ El trabajador supervisa la aplicación por parte de los supervisores del Cuestionario de D.N.A. ◆ El trabajador evalúa y hace del conocimiento de cada supervisor el análisis funcional y el perfil del cargo del área correspondiente ◆ El trabajador evalúa y hace del conocimiento del supervisor la estructura organizativa y posicional ◆ El trabajador recibe y procesa la información del D.N.A en el formato correspondiente 	<p style="text-align: center;">Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar Formato de Detección de Necesidades de Adiestramiento ◆ Revisar Instructivo de llenado del formato de Detección de Necesidades de Adiestramiento ◆ Revisar Análisis funcional y perfil de competencia ◆ Verificar Estructura organizativa y posicional ◆ Revisar Cuestionario de D.N.A procesados ◆ Revisar Formato de Procesamiento de información de D.N.A ◆ Revisar Formato de Procesamiento de información procesado
<p style="text-align: center;">Campo de Aplicación</p>	<p style="text-align: center;">Evidencia de Conocimiento y Comprensión</p>	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las partes contentivas del cuestionario de D.N.A. ◆ Conocer el proceso de detección de necesidades de adiestramiento 	

<p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar los cuestionarios y formatos del D.N.A. <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cuestionario de D.N.A. ◆ Instructivo de D.N.A ◆ Análisis Funcional ◆ Perfil de Competencia de los Cargos ◆ Estructura Organizativa y Posicional ◆ Formato de procesamiento de la Información de D.N.A 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la estructura organizativa y posicional ◆ Conocer el análisis funcional y el perfil de competencia de los cargos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando y supervisando el proceso de detección de necesidades de adiestramiento <p>Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia</p>	
<p>Unidad de Competencia:- Categorizar las responsabilidades encaminadas a capacitar y adiestrar al personal</p>	
<p>Elemento de Competencia: Adaptar el Plan de Adiestramiento a las necesidades detectadas para hacerlo más efectivo.</p>	
<p>Criterio de Desempeño:</p>	<p>Evidencias requeridas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se reviso y se considero el formato de procesamiento de Detección de Necesidades de Adiestramiento (D.N.A.) ◆ Se ha observado que se reviso y considero el análisis funcional y el perfil de competencia de los cargos ◆ Se ha observado que se realizo el diagnostico individual de adiestramiento para diseñar Perfil de Adiestramiento ◆ Se ha observado que se preparo el itinerario de carrera ◆ Se ha observado que se elaboro la planilla de análisis Ocupacional, tomando en cuenta las responsabilidades, perfil del cargo, perfil de adiestramiento, metodología e itinerario de carrera ◆ Se ha observado que se realizo la distribución de la Pirámide Organizacional, según lo establecido en el Reglamento INCE ◆ Se ha observado que se elaboro la Planilla "A" y la Planilla "B" y el Plan de Adiestramiento por departamento de cursos no deducibles ◆ Se ha observado que se realizo el análisis de costos del adiestramiento ◆ Se ha observado que se realizo la Proyección de Aportes Trimestrales ◆ Se ha observado que se presento al INCE el Plan de Formación Profesional con todos sus anexos: Carta de presentación, misión, visión, Análisis Ocupacional, Formato aplicado del D.N.A, Descripciones de cargos y perfiles de competencia, itinerario de carrera, perfiles de adiestramiento, organigrama, distribución de la Pirámide Organizacional y la Proyección de los Aportes Trimestrales 	<p>Desempeño Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador revisa y toma en cuenta los resultados de la D.N.A ◆ El trabajador revisa análisis funcional, perfil de competencias y estructura organizacional y posicional ◆ El trabajador elabora el itinerario de carrera ◆ El trabajador elabora el perfil de adiestramiento. ◆ El trabajador elabora el análisis ocupacional ◆ El trabajador analiza los costos del adiestramiento ◆ El trabajador elabora la Distribución de la Pirámides Ocupacional ◆ El trabajador llena la Planilla "A" cursos dictados por el INCE y la Planilla "B" cursos deducibles de los aportes al INCE y el Plan de adiestramiento por departamento de los cursos no deducibles 	<p>Desempeño de Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar Análisis funcional y perfil de competencia ◆ Revisar Estructura organizativa y posicional ◆ Revisar Formato de Procesamiento de información procesado ◆ Revisar Itinerario de Carrera ◆ Revisar Análisis Ocupacional ◆ Revisar Análisis de Costos del adiestramiento ◆ Revisar Distribución de la Pirámide Ocupacional ◆ Revisar Planilla "A" ◆ Revisar Planilla "B" ◆ Revisar Plan de Adiestramiento por departamento de cursos no deducibles ◆ Revisar Proyección de los Aportes Trimestrales ◆ Revisar Carta de Presentación
---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador realiza la Proyección de Aportes Trimestrales ◆ El trabajador presenta ante el INCE el Plan de Adiestramiento con todos los recaudos 	
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Compresión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar los cuestionarios y formatos del D.N.A. <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cuestionario de D.N.A. ◆ Instructivo de D.N.A ◆ Análisis Funcional ◆ Perfil de Competencia de los Cargos ◆ Estructura Organizativa y Posicional ◆ Formato de procesamiento de la Información de D.N.A 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer el proceso de detección de necesidades de adiestramiento ◆ Conocer la estructura organizativa y posicional ◆ Conocer el análisis funcional y el perfil de competencia de los cargos ◆ Conocer las etapas para la elaboración del Plan de Formación Profesional ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	
Guía para la Evaluación		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador elaborando el Plan de Formación Profesional ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 		

Unidad de Competencia: Categorizar las responsabilidades encaminadas a capacitar y adiestrar al personal		
Elemento de Competencia: Ejecutar el Plan de Adiestramiento para lograr el desarrollo continuo de los trabajadores.		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se reviso y se considero el Plan Anual de Formación Profesional ◆ Se ha observado que se presento al INCE el Desagregado de Cursos a Ejecutar del trimestre correspondiente ◆ Se ha observado que se realizo la autoliquidación del trimestres anterior ◆ Se ha observado que se presento al INCE la: Declaración de aportes y deducciones, relación detallada de cursos ejecutados del trimestre anterior y el pago correspondiente al aporte vencido ◆ Se ha observado que se planifico con antelación cada uno de los cursos señalados en el desagregado, en la planilla "A" y en Plan de adiestramiento por departamento de cursos n deducibles ◆ Se ha observado que se informo con antelación a cada uno de los trabajadores involucrados en la acción de adiestramiento ◆ Se ha observado que se confirmo la asistencia de los participantes. ◆ Se ha observado que se confirmo con la entidad didáctica y/o instructor los detalles de la acción de adiestramiento ◆ Se ha observado que se ejecuto la acción de adiestramiento observando todos los detalles y la logística ◆ Se ha observado que se aplico encuesta de evaluación Pre y Post acción de adiestramiento ◆ Se ha observado que se hizo un seguimiento posterior a la acción de adiestramiento 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador presenta al INCE el Desagregado en la fecha correspondiente ◆ El trabajador realiza la autoliquidación y presenta al INCE los recaudos correspondientes: Declaración de aportes y deducciones, relación detallada de cursos ejecutados del trimestre anterior y el pago correspondiente al aporte vencido ◆ El trabajador planifica con antelación la acción adiestramiento ◆ El trabajador notifica y confirma la asistencia de los participantes y de los instructores ◆ El trabajador aplica cuestionario evaluativo Pre y Post acción de adiestramiento. ◆ El trabajador hace seguimiento posterior a la acción de adiestramiento

Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar los cuestionarios y formatos del D.N.A. <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Desagregado del Plan de Formación Profesional ◆ Planilla de Aportes y Deducciones ◆ Planilla de Ejecución de cursos ◆ Cuestionarios de evaluación de la acción de adiestramiento ◆ Planilla de pago de trimestre correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer el Plan de Formación Profesional ◆ Conocer el procedimiento a seguir para realizar la autoliquidación ◆ Conocer los recaudos requeridos para presentar la autoliquidación ◆ Conocer el procedimiento para elaborar el desagregado ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador ejecutando el Plan de Formación Profesional <p>Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia</p>	

Unidad de Competencia: Establecer la clasificación de los cargos dentro de la estructura organizativa.		
Elemento de Competencia: Elaborar las descripciones y perfiles de los cargos para definir roles y competencias		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se inventario las Descripciones de Cargo a elaborar y/o actualizar ◆ Se ha observado que se reviso la estructura organizativa y posicional ◆ Se ha observado que se realizo un cronograma de trabajo ◆ Se ha observado que se escogió oportunamente el método de análisis de cargo que se va aplicar ◆ Se ha observado que se realizo el análisis de cargo ◆ Se ha observado que se elaboro y/o actualizo los el cuestionario de análisis de cargo, respetándolos factores de especificaciones ◆ Se ha observado que el analista sido entrenado para aplicar la acción de recolección de la información ◆ Se ha observado que se realizo la recolección de los datos en base al método de análisis de cargo seleccionado por la empresa ◆ Se ha observado que se organizaron los datos y se hizo una redacción previa de la Descripción de Cargo ◆ Se ha observado que se presento al supervisor inmediato la redacción previa de la descripción de cargo par su revisión ◆ Se ha observado que se confirmo la asistencia de los participantes. ◆ Se ha observado que se realizo la redacción definitiva de la Descripción de Cargo y se presento para su evaluación y aprobación final ◆ Se ha observado que se elaboro el perfil de competencia del cargo 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador revisa la estructura organizativa y posicional de la empresa ◆ El trabajador hace un inventario de las Descripciones de Cargo por elaborar y/o actualizar ◆ El trabajador elabora el cronograma de trabajo ◆ El trabajador selecciona el método de análisis de cargo que va aplicar y elabora el cuestionario en base a ello ◆ El trabajador recibe el entrenamiento correspondiente para la aplicación del análisis de cargo ◆ El trabajador recopila los datos requeridos para el análisis de cargo ◆ El trabajador ordena los datos recolectados y hace una redacción previa de la Descripción de Cargo ◆ El trabajador presenta la redacción previa al supervisor inmediato para su revisión ◆ El trabajador realiza la redacción definitiva de la Descripción de Cargo y presenta al jefe inmediato para su aprobación ◆ El trabajador elabora el perfil de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar la estructura organizativa y posicional ◆ Revisar el Inventario de Descripciones de Cargo a elaborar y/o actualizar ◆ Revisar cronograma de Trabajo ◆ Revisar Cuestionario de análisis de cargo ◆ Revisar Descripción de cargo previa ◆ Revisar Descripción de cargo definitiva ◆ Revisar Perfil de competencias del cargo
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
Ambiente de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer el procedimiento para la elaboración y/o actualización de las Descripciones de Cargo ◆ Conocer el procedimiento a seguir para la 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopiadora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar las descripciones y perfiles de los cargos. <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estructura organizativa y posicional ◆ Cronograma de trabajo ◆ Cuestionario de análisis de cargo ◆ Descripción de cargo ◆ Perfil de competencia 	<p>elaboración y/o actualización del cuestionario de análisis de cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer metodología para elaborar perfiles de competencia de los cargos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador elaborando y/o actualizando las Descripciones y los Perfiles de Competencia de los cargos ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	

Unidad de Competencia: Establecer la clasificación de los cargos dentro de la estructura organizativa.

Elemento de Competencia: Revisar las valoraciones de los cargos para ubicarlos dentro de la estructura salarial.		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se han revisado el Análisis y las Descripciones de Cargo ◆ Se ha observado que se selecciono el método de valoración de cargo mas adecuado a las políticas de la empresa ◆ Se ha observado que se diseño el Manual de Valoración de Cargo ◆ Se ha Observado que se diseño una Tabla de valuaciones de Cargos ◆ Se ha observado que se conformo un comité de valoración ◆ Se ha observado que se elaboro un cronograma de trabajo ◆ De ha observado que el comité selecciono una lista de cargos claves ◆ Se ha observado que el comité valoro los cargos según el Manual de Valoración de Cargos ◆ Se ha observado que se registro los puntajes obtenidos en la valoración en la Tabla de Valuaciones de Cargo ◆ Se ha observado que se el comité llevo a un consenso en la evaluación de los cargos ◆ Se ha observado que se clasificaron los cargos de acuerdo a los puntajes obtenidos 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador revisa la estructura organizativa y posicional de la empresa ◆ El trabajador revisa el análisis y las Descripciones de Cargo ◆ El trabajador selecciona el método de valoración en base a las políticas remunerativas de la empresa ◆ El trabajador elabora el Manual de Valoración de Cargos ◆ El trabajador conforma el comité de valoración ◆ El trabajador elabora el cronograma de trabajo ◆ El trabajador diseña y muestra al comité la Tabla de Valuaciones de Cargos ◆ El trabajador conjuntamente con el comité seleccionan lista de cargos claves ◆ El trabajador valora conjuntamente con el comité los cargos clave de acuerdo a los lineamiento establecido en el Manual de Valoración de Cargos ◆ El trabajador registra la valoración en la Tabla de Valuaciones de Cargos ◆ El trabajador llega aun consenso con el comité para dar los puntajes definitivos a los cargos claves ◆ El trabajador clasifica los cargos por niveles de acuerdo a los puntajes obtenidos
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
Ambiente de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer el procedimiento para valorar cargos ◆ Conocer los métodos de valoración de cargos ◆ Conocer las técnicas para la diseño y elaboración del 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar las valoraciones de los cargos <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estructura organizativa y posicional ◆ Cronograma de trabajo ◆ Análisis de cargo ◆ Descripción de cargo ◆ Manual de Valoración de Cargo ◆ Tabla de Valuación de Cargos ◆ Tabla de Clasificación de Cargos 	<p>Manual de Valoración de Cargos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer métodos estadísticos de clasificación de los cargos por niveles ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador valorando los cargos ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Compensar a los trabajadores de acuerdo a las políticas salariales de la empresa.</p>	

Elemento de Competencia: Realizar la escala o tabulador salarial de acuerdo a las políticas salariales de la empresa		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se ha revisado la política salarial de la empresa ◆ Se ha observado que se ha revisado la estructura organizativa ◆ Se ha observado que se ha revisado la Tabla de Valuaciones de Cargos y la clasificación de los cargos ◆ Se ha observado que se ha realizado el análisis de la equidad interna a través de los métodos estadísticos disponibles ◆ Se ha observado que se realizó el análisis de la equidad externa ◆ Se ha observado que se ha realizado un cronograma de trabajo ◆ Se ha observado que se diseñó la política salarial ◆ De ha observado que se ha diseñado la estructura salarial 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador revisa la estructura organizativa y posicional ◆ El trabajador revisa el análisis y las Descripciones de Cargo ◆ El trabajador revisa la Tabla de Valuaciones de Cargos y la clasificación de los cargos ◆ El trabajador realiza un cronograma de trabajo ◆ El trabajador realiza el análisis de la equidad interna, a través de métodos estadísticos, observando la valoración de los cargos y la practica real de pago ◆ El trabajador realiza el análisis de la competitividad (externa), a través de un estudio de mercado, tomando en cuenta la selección de cargos típicos, descripción breve de los cargos típicos ,selección de empresas a encuestar y el diseño del formato de estudio de mercado remunerativo ◆ El trabajador analiza estadísticamente la información obtenida en el estudio de mercado remunerativo, para apreciar la tendencia de pago del mercado salarial ◆ El trabajador analiza estadísticamente el posicionamiento de la empresa en el mercado salarial ◆ El trabajador desarrolla una estructura de sueldo (Tabulador Salarial) ◆ El trabajador analiza los costos derivados de aplicar la política salarial ◆ El trabajador define la política salarial conjuntamente con la alta gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar la estructura organizativa y posicional ◆ Revisar el Análisis y Descripciones de Cargos ◆ Revisar cronograma de Trabajo ◆ Revisar la Tabla de Valuación de cargos ◆ Revisar los resultados del análisis estadístico de la equidad interna ◆ Revisar los resultados del análisis estadístico de la competitividad ◆ Revisar el diseño e implantación de estudio de mercado remunerativo ◆ Revisar el procesamiento estadístico del estudio de mercado remunerativo ◆ Revisar la estructura salarial ◆ Revisar el análisis de costo de la política salarial ◆ Revisar el diseño y definición de la política salarial
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	

<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar la información estadística del mercado salarial ◆ Resguardar la estructura salarial <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estructura organizativa y posicional ◆ Cronograma de trabajo ◆ Análisis de cargo ◆ Descripción de cargo ◆ Tabla de Valuación de Cargos ◆ Tabla de Clasificación de Cargos ◆ Análisis estadísticos de la equidad interna ◆ Análisis estadístico de la competitividad ◆ Encuesta de Mercado remunerativo ◆ Diseño de la política salarial 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer el proceso de administración de sueldos y salarios ◆ Conocer los métodos estadísticos ◆ Conocer las técnicas para la diseño y elaboración del la política salarial ◆ Conocer métodos para el desarrollo de estructuras salariales ◆ Conocer el manejo y procesamiento de datos estadísticos ◆ Conocer acerca del diseño de encuestas salariales de mercado ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador definiendo la política salarial de la empresa ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Compensar a los trabajadores de acuerdo a las políticas salariales de la</p>	

empresa.		
Elemento de Competencia: Elaborar la nómina para procesar conceptos remunerativos a ser cancelados al personal.		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se ha elaborado el cronograma de nómina ◆ Se ha observado que se ha revisado los planes de trabajo ◆ Se ha observado que se ha solicitado y ordenado el Reporte de Novedades de Nómina por Departamento ◆ Se ha observado que se ha respaldado electrónicamente la nómina anterior. ◆ Se ha observado que se ha revisado los conceptos de asignaciones y deducciones de nómina, a procesar en nómina ◆ Se ha observado que se ha elaborado la Pre -nómina. ◆ Se que ha procesado a través del Sistema las variables de nómina registrada en la Pre- nómina. ◆ Se ha observado que se revisado la nómina ◆ Se ha observado que se ha generado físicamente la nomina con los respectivos recibos de pago ◆ Se ha observado que se procesado los montos a cancelar, a través del sistema de pago del Banco ◆ Se ha observado que se ha emitido la carta de debito al Banco y se ha cerciorado de su procesamiento ◆ Se ha observado que se reporto a través de Sistema del Banco los Aportes de Política Habitacional. ◆ Se ha observado que se archivo y respaldo la documentación de nómina 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador revisa y toma en cuenta el cronograma de nómina ◆ El trabajador revisa los planes de trabajo ◆ El trabajador revisa los Reporte de Novedades de Nómina de los distintos departamentos de la empresa ◆ El trabajador realiza la actualización del sistema de nómina revisando conceptos y respaldando la información ◆ El trabajador elabora la Pre-nómina en base a los Reporte de Novedades y a los Planes de Trabajo ◆ El trabajador procesa la nómina a través del Sistema ◆ El trabajador revisa y genera la nómina con sus respectivos recibos de pago ◆ El trabajador emite la carta de autorización de debito al banco ◆ El trabajador reporta a través del sistema del banco los montos a cancelar, asegurándose de su procesamiento ◆ El trabajador procesa la Política Habitacional ◆ El trabajador respalda y archiva la información de nómina 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar el cronograma de nómina ◆ Revisar los Planes de Trabajo ◆ Revisar los Reportes de Novedades ◆ Auditar el sistema de nómina ◆ Revisar la Pre-nómina ◆ Revisar la nómina ◆ Revisar los reportes al Banco ◆ Revisar los archivos de documentos de nómina
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
Ambiente de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las asignaciones y deducciones que se procesan a través de nómina, su definición y formulación 	

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Operativas ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y Sistemas de información <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Papel bond,, cartuchos, computador, impresoras, lápices, bolígrafos, borrador, agenda, teléfono, archivos, fotocopidora, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Resguardar la información de nómina <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cronograma de trabajo ◆ Planes de Trabajo ◆ Reportes de Novedades ◆ Leyes Laborales ◆ Pre-nómina ◆ Nómina <p>Reportes al Banco</p>	<p>legal</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento ◆ Conocer la Ley Seguro Social y su Reglamento ◆ Conocer la Ley de Política Habitacional ◆ Conocer técnicas de archivo de documentos ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados: Sistemas de Nómina ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador elaborando la nómina de la empresa ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir los servicios de diagnósticos requeridos para la precisión de las</p>	

patologías presentadas por los pacientes atendidos en la empresa.		
Elemento de Competencia: Realizar estudios de imaginología: ultrasonidos y radiografías, para orientar al medico tratante en el diagnostico de la patología del paciente		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se ha seleccionados los reactivos acorde con el estudio a practicar ◆ Se ha observado que se ha preparado el material de radiodiagnóstico ◆ Se ha observado que se ha informado al paciente sobre el estudio ha practicar ◆ Se ha observado que se ha determinado y explicado al paciente sobre las distintas posiciones requeridas para practicar el estudio ◆ Se ha observado que se ha calibrado los equipos de radiodiagnósticos ◆ Se ha observado que se ha revisado la orden médica precisando el estudio a practicar. ◆ Se ha practicado el estudio tomando las placas que muestra los diferentes ángulos del órgano o cavidad estudiada . ◆ Se que ha informado el estudio realizado precisando la patología encontrada 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador selecciona reactivos y materiales químicos requeridos para cada estudio ◆ El trabajador informa al paciente sobre el estudio a practicar y da instrucciones sobre posiciones que debe tonar para practicar el estudio ◆ El trabajador practica el estudio, siguiendo los lineamientos dados en la orden médica ◆ El trabajador procura obtener placas de los diferentes ángulos del órgano o cavidad estudiada ◆ El trabajador informa el estudio practicado y da su apreciación técnica sobre la patología encontrada 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar los reactivos y materiales de radiodiagnóstico utilizados ◆ Revisar la orden de estudio solicitada ◆ Revisar las placas tomadas ◆ Revisar el informe generado ◆ Hacer preguntas al paciente para observar si esta informado del estudio que se practica
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y equipos de radiodiagnósticos <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tomógrafo, equipo tele-comandado, placas, reactivos, equipos de ultrasonidos <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las técnicas de radiodiagnósticos ◆ Conocer reactivos y materiales de diagnostico ◆ Conocer los equipos de radiodiagnósticos ◆ Conocer la anatomía y fisiología del cuerpo humano ◆ Conocer el protocolo de radiodiagnóstico ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<ul style="list-style-type: none">◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas◆ Respetar la posición ergonómica◆ Dosímetro <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none">◆ Orden de Médica◆ Placas◆ Informe de radiodiagnóstico	
Guía para la Evaluación	
<ul style="list-style-type: none">◆ Revisar las evidencias del producto◆ Observar al trabajador realizando los estudios de radiodiagnósticos◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia	
Unidad de Competencia: Dirigir los servicios de diagnósticos requeridos para la precisión de las	

patologías presentadas por los pacientes atendidos en la empresa.		
Elemento de Competencia: Realizar análisis bacteriológicos, químicos y biológicos a los componentes sanguíneos y excretas de los usuarios de los servicios médicos, de acuerdo a las solicitudes del medico tratante		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se ha seleccionados los reactivos acorde con el estudio a practicar ◆ Se ha analizado la orden médica ◆ Se ha comprobado que los datos personales que figuran en la orden medica coinciden con la identidad del paciente ◆ Se ha observado que se ha informado al paciente sobre la técnica que se va a practicar ◆ Se ha observado que se ha preparado el material cumpliendo las especificaciones técnicas establecidas para cada caso ◆ Se ha tomado las muestras en la cantidad y con la calidad establecida en el protocolo. ◆ Se ha observado que se ha practicado el estudio bacteriológico o químico correspondiente, siguiendo el protocolo establecido. ◆ Se que ha informado el estudio realizado precisando los valores encontrados en comparación con los valores normales 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador selecciona reactivos y materiales químicos requeridos para cada estudio ◆ El trabajador informa al paciente sobre el estudio a practicar y da instrucciones sobre las técnicas a utilizar ◆ El trabajador toma las muestras requeridas para el estudio de acuerdo al protocolo establecido ◆ El trabajador practica el estudio, siguiendo los lineamientos dados en la orden médica y según el protocolo. ◆ El trabajador informa el estudio practicado y da su apreciación técnica sobre la patología encontrada 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar los reactivos y materiales utilizados ◆ Revisar la orden médica ◆ Revisar la calidad de la muestras tomadas ◆ Revisar el informe generado ◆ Hacer preguntas al paciente para observar si esta informado del estudio y la técnica que se utiliza
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	
<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y equipos de diagnósticos bacteriológicos, químicos y biológicos <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tubos de ensayos de diferentes calibre, pipetas, bisturí, microscopio, torniquetes , entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las técnicas de para realizar los estudios bacteriológicos, químicos y biológicos ◆ Conocer reactivos y materiales de diagnostico bacteriológico, químico y biológicos. ◆ Conocer el protocolo de diagnostico bacteriológico, químico y biológicos ◆ Conocer los equipos de diagnósticos bacteriológico, químico y biológicos ◆ Conocer la anatomía y fisiología del cuerpo humano ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información 	

<p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Usar protector de pantalla ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Dosímetro <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Orden de Médica ◆ Informe de bacteriológico, químico o biológico 	
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando los estudios de diagnósticos bacteriológicos, químicos y biológicos ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	
<p>Unidad de Competencia: Dirigir los servicios de atención medica requeridos para la asistencia de las</p>	

patologías, traumas o control preventivo presentado por los pacientes usuarios.		
Elemento de Competencia: Brindar asistencia medica primaria a pacientes cuyas patologías o traumas no ameritan hospitalización.		
Criterio de Desempeño:	Evidencias requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se ha observado que se ha obtenido informes o registros del paciente ◆ Se ha comprobado que los datos personales que figuran en el registro de paciente coinciden con la identidad del paciente ◆ Se ha observado que se ha practicado un estudio clínico que oriente el diagnostico ◆ Se ha observado que se ha elaborado la historia clínica del paciente ◆ Se ha observado que se ha solicitado, de ser necesarios exámenes de diagnostico para orientar la definición de la patología. ◆ Se ha observado que se ha aplicado el protocolo médico requerido en cada patología. ◆ Se ha observado que se ha mantenido informado al paciente sobre su condición clínica, los medicamentos y las técnicas que se aplican ◆ Se ha observado que se ha informado de manera precisa las indicaciones médicas, tanto al personal de enfermería como al paciente ◆ Se ha observado que ha supervisado la aplicación de tratamiento médico ◆ Se ha observado que ha evaluado si la patología requiere hospitalización par ordenar el protocolo de traslado del paciente ◆ Se ha observado que se ha guardado la ética medica en todo el proceso de atención al paciente 	Desempeño Directo	Desempeño de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador solicita y verifica los registros del trabajador ◆ El trabajador realiza el estudio clínico del paciente para orientar el diagnostico ◆ El trabajador se apoyo en los exámenes de diagnósticos para precisar la patología presentada por el paciente ◆ El trabajador informa al personal de enfermería y al paciente sobre las indicaciones médicas ◆ El trabajador supervisa la aplicación del tratamiento medico ◆ El trabajador avalúa si la patología presentada por el paciente amerita hospitalización ◆ El trabajador elabora la historia clínica del paciente siguiendo el protocolo medico-legal establecido ◆ El trabajador se apeg a la ética profesional antes, durante y después del acto médico 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar que los registros del trabajador coincidan con su identificación ◆ Revisar la historia clínica del paciente ◆ Revisar las indicaciones médicas ◆ Supervisar el acto de aplicación del tratamiento médico ◆ Hacer preguntas al paciente y al personal de enfermería para observar si esta informado del tratamiento y las técnica que se utiliza
Campo de Aplicación	Evidencia de Conocimiento y Comprensión	

<p>Ambiente de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Áreas Asistenciales <p>Tipos de Clientes o Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dueños ◆ Trabajadores ◆ Clientes internos y externos <p>Tecnología Utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipos de Computación y equipos medico quirúrgico y de diagnósticos médico <p>Equipos, herramientas y materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tensiómetro, termómetro, estetoscopio, material medico quirúrgico, material descártables, equipo de nebulización, electrocardiograma, equipos de electroshock, camillas de inmovilización, entre otros <p>Especificaciones de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Evitar las condiciones y actos inseguros en las áreas ◆ Respetar la posición ergonómica ◆ Respetar las condiciones de higiene y seguridad <p>Naturaleza de la información utilizada o generada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Orden de Médica ◆ Informe de bacteriológico, químico o biológico 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer las técnicas de tratamiento médico ◆ Conocer la constitución anatomopatológica del paciente . ◆ Conocer los principios fármaco terapéuticos utilizados en el tratamiento médico ◆ Conocer el Código de Deontología Médica ◆ Conocer los equipos de tratamiento y diagnostico médico ◆ Conocer el protocolo de atención médica ◆ Conocer la anatomía y fisiología del cuerpo humano ◆ De los programas de tecnología de la información utilizados ◆ De las normas de seguridad ◆ De las formas de registros de la información
<p>Guía para la Evaluación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar las evidencias del producto ◆ Observar al trabajador realizando el acto médico ◆ Hacer preguntas sobre aspectos como la calidad, seguridad y las características de los materiales, equipos y registros involucrados en este elemento de competencia 	

TABLA N° LXXXVII

Catálogo de Competencias para Meditotal, C.A.

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
1	Señalar los valores y la misión para formular el propósito de la empresa.		X	
2	Señalar la visión para proveer el marco de referencia de cómo la empresa desea verse en el futuro.		X	
3	metas		X	
4	Señalar las metas nivel de desempeño esperado en la empresa para lograr con éxito los objetivos planteados..		X	
5	Señalar los niveles de endeudamiento en el que se puede incurrir sin que ello implique riesgos financieros para la empresa.		X	
6	Revisar que la empresa esta integrada por personas competentes, asegurándose de que se les delegue autoridad y que sean remunerados de acuerdo a sus responsabilidades.		X	
7	Revisar los estándares de calidad asegurándose que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.		X	
8	Revisar que se mantenga un adecuado procedimiento presupuestario asegurándose de su correcta administración.		X	
9	Revisar que todos los fondos, bienes físicos y demás propiedades de la empresa estén debidamente salvaguardados y administrados		X	
10	apropiadas		X	
11	Revisa que se mantengan relaciones armónicas con entes gubernamentales y no gubernamentales que aseguren la aceptación de la empresa en todos los ámbitos de negocio.		X	
12	Adoptar políticas, normas y procedimientos consecuentes con los intereses de la empresa.		X	
13	Revisar el desembolso de capital propuesto por las gerencias de línea, cuidando que se ajusten a los intereses de la empresa		X	
14	Revisar la planeación financiera asegurando su óptimo rendimiento al mínimo riesgo.		X	
15	Guiar al equipo de trabajo para que sigan estrategias consistentes con la maximización de los rendimientos a mediano y largo plazo.		X	
16	Redactar y transcribir la información generada de acuerdo a los lineamientos señalados por la unidad funcional	X		
17	Recibir despachar y archivar el material y documentos generados por la unidad funcional, para facilitar su ubicación y custodia	X		
18	Recibir y atender los visitantes de la unidad funcional, manteniendo una imagen de respeto y cordialidad	X		
19	claramente las variaciones entre la ejecución presupuestaria y los resultados obtenidos			X

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
20	Revisar las desviaciones presupuestarias, cuidando que los resultados se analicen de manera tal que las medidas correctivas			X
21	Revisar que los libros de la empresa requeridos por las leyes sean bien llevados y salvaguardados			X
22	Revisar que las declaraciones y retenciones de impuesto sobre la renta se realicen en forma adecuada y se presenten en las fechas			X
23	Revisar y aprobar la presentación de los estados financieros, informes regulares y especiales financieros y estadísticos, que apoyen la toma de decisión.			X
24	Revisar que cada unidad funcional desarrolle y someta presupuestos y pronósticos de operaciones en concordancia con los			X
25	Auditar los procedimientos de controles contables, financieros, técnicos y operativos			X
26	Revisar el mantenimiento de registros y archivos esenciales y confidenciales, asegurando su protección y resguardo.			X
27	documentos que signifiquen ser legalmente obligatorios y que se requieran para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.			X
28	Hacer trámites de registros y notarias de documentos conforme a los principios legales.			X
29	Defender a la empresa contra juicios o reclamaciones presentadas por entes públicos, privados o particulares, basándose en los			X
30	Evaluar y proseguir las reclamaciones o litigios que involucren a la empresa, sus accionistas o trabajadores por actos que ejecuten en			X
31	Establecer la conveniencia o el grado de participación de la empresa en las negociaciones ante organismos públicos, privados o	X		
32	Revisar las gestiones bancarias para mantener una información actualizada de la disponibilidad financiera de la empresa.			X
33	Apoyar el mantenimiento y desarrollo de estructuras salariales que promuevan la eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente y la innovación.		X	
34	Promover el trabajo en equipo dentro de la organización, como base para la integración de sus miembros.		X	
35	Promover y mantener un liderazgo activo y participativo dentro de las gerencias de línea.		X	
36	Promover y desarrollar actitudes de escucha, edentificación de las necesidades del cliente		X	
37	Promover el desarrollo de un pensamiento analítico que facilite la comprensión de situaciones complejas		X	

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
38	Promover el desarrollo de la filosofía ganar-ganar con base a las negociaciones		X	
39	Promover la flexibilidad como medio para facilitar el cambio de criterio y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones y personas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe una nueva información		X	
40	Promover el desarrollo de una comunicación efectiva, entre los miembros de la organización, facilitando los procesos			
41	Promover el desarrollo de conductas adaptativas a la organización generando un proceso de identificación con la empresa			
42	Revisar la vigencia e idoneidad de los sistemas de información ascendente y descendente, a fin de lograr en todo momento la		X	
43	Apoyar el desarrollo y mantenimiento de equipos y plataforma tecnológica que optimicen la operación.			X
44	Identificar la función comercial y de mercadeo para asegurar los niveles de ventas que garanticen la rentabilidad del negocio.		X	
45	Identificar la función de apoyo administrativo necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa		X	
46	Identificar la función operativa para asegurar altos niveles de satisfacción en los clientes y un mejoramiento continuo del sistema.		X	
47	Señalar los índices de gestión que medirán el rendimiento por área de desempeño.	X		
48	Impartir disciplina en las áreas funcionales con el fin de incrementar la eficiencia.	X		
49	Recopilar los requerimientos de información , a través de entrevistas o sesiones de trabajo conjuntas			X
50	Realizar el modelaje de los procesos a través diagramas estructurados.			X
51	Realizar los modelos de datos, a través de diagrama de identidad-relación o documentación identidad.			X
52	Elaborar los prototipos de manera de construir una versión parcial del sistema deseado.			X
53	Medir los costos iniciales, operativos, impacto sobre la eficacia general y de oportunidad para estimar el presupuesto de instalación			X

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENERICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS O LABORALES
54	Medir los beneficios operativos e intangible que trae consigo la adopción de sistemas de información que puedan considerarse rentables y competitivos para la empresa	X		
55	Estudiar la factibilidad del desarrollo de sistemas de información.	X		
56	Señalar el hardware que conformara la plataforma tecnológica a ser utilizada por la empresa			X
57	Definir los distintos software de aplicación que ha de proporcionársele a el ordenador de la empresa para que realice el			X
58	Preparar el ordenador para la transmisión, almacenamiento y organización de la información			X
59	Diseñar los sistemas transaccionales, gerenciales y de automatización de oficina para incrementar la capacidad, mejorar			X
60	Introducir y promover la utilización del nuevo sistema en la organización.	X		
61	Dar a conocer el desarrollo del sistema en la organización.	X		
62	Evaluar los sistemas de información implantados, verificando su pertinencia y eficacia	X		
63	Mantener operativo los dispositivos periféricos y las unidades de control de periféricos que acompañan al ordenador de la empresa.			X
64	Apoyar a los usuarios en el manejo y aprovechamiento de la tecnología de la información instalada en la empresa.	X		
65	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asegurando su operatividad			X
66	información.			X
67	Crear la página Web de la empresa, destacando su fortalezas y su capacidad distintiva.			X
68	Asignar las direcciones de correos electrónicos a los usuarios autorizados, para aprovechar las innovaciones tecnológicas.			X
69	Realizar periódicamente el backup de la información a fin de preservar la data.			X

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
70	Crear códigos de seguridad para evitar manipulación de la información por parte de personas no autorizadas.			X
71	Revisar la Requisición de Personal para orientar el reclutamiento.			X
72	Aplicar el tipo de reclutamiento de acuerdo al cargo solicitado.			X
73	Revisar las credenciales de los candidatos potenciales tomando en cuenta el perfil requerido.		X	
74	Realizar entrevistas de selección tomando en cuenta las técnicas existentes.	X		
75	Aplicar baterías de pruebas de conocimiento y psicométricas de acuerdo a los parámetros establecidos			X
76	Realizar los tramites administrativos que soportan la selección de acuerdo a la normativa vigente	X		
77	Preparar el contrato de trabajo de acuerdo a las condiciones establecidas en la orden de ingreso,			X
78	Dar ingreso administrativo al sistema de recursos humanos para registro y control del trabajador.	X		
79	Informar al nuevo trabajador sobre la estructura organizativa, planta física, planes y beneficios socio-económicos y normativas	X		
80	Hacer la detección de necesidades de adiestramiento para puntualizar los requerimientos de capacitación y adiestramiento del			X
81	Adaptar el Plan de Adiestramiento a las necesidades detectadas para hacerlo más efectivo			X
82	Ejecutar el Plan de Adiestramiento para lograr el desarrollo continuo de los trabajadores.			X
83	Identificar las competencias presentes en cada trabajador para predecir su rol dentro de la organización			X
84	Diagramar los niveles de reemplazo dentro de la estructura organizativa de la empresa.			X
85	Elaborar las descripciones y perfiles de los cargos para definir roles y competencias.			X

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
86	Revisar las valoraciones de los cargos para ubicarlos dentro de la estructura salarial.			X
87	Realizar la escala o tabulador salarial de acuerdo a las políticas salariales de la empresa.			X
88	Procesar la nómina para procesar conceptos remunerativos a ser cancelados al personal			X
89	Organizar las reuniones sociales y deportivas que congreguen al mayor número de trabajadores y que promuevan su esparcimiento	X		
90	Identificar los perfiles de riesgo ocupacional de acuerdo a lo establecido en la LOPYMAT.			X
91	Implementar el programa sobre las normas de higiene y seguridad ocupacional.	X		
92	Aplicar la evaluación de la competencia individual para medir la actuación del trabajador.			X
93	Aplicar encuesta de salida para evaluar causas	X		
94	Realizar liquidación de prestaciones sociales y demás conceptos laborales dar cumplimiento a la normativa legal existente.			X
95	Realizar la desincorporación del sistema de recursos humanos cumpliendo con la normativa existente			X
96	Ejecutar los tramites administrativos y legales para desincorporar al trabajador por incapacidad temporal, permanente o por jubilación			X
97	Dar lineamientos de calidad para la elaboración de los procesos administrativos, operativos y asistenciales			
98	Hacer la difusión formal y adecuada de los procesos entre el personal, evaluando su aceptación.	X		
99	Formular los límites de excepción de la política de calidad para atender casos especiales.	X		
100	Recopilar la información pertinente para la elaboración, control y revisión de cada proceso			X
101	Realizar los diagramas de flujo para cada proceso operativo estandarizado, documentando gráficamente las etapas del proceso			X
102	Realizar los formatos estandarizados requeridos para registrar la información y evidencias relacionadas con el sistema de trabajo de			X
103	Elaborar los procesos operativos estandarizados bajo la norma COVENIN/ISO 9001:2000			X
104	Dar recomendaciones para el mejoramiento continuo de los procesos		X	
105	Revisa el cumplimiento de los estándares de calidad buscando su adecuación a la dinámica de la organización		X	

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
106	Hacer inspecciones en las áreas para asegurarse del cumplimiento de los procesos			X
107	Dar recomendaciones sobre nuevos procesos propuestos o cambios en los procesos existentes, según afecten los estándares			X
108	Elaborar el procedimiento de control y registros de documentos			X
109	Describir el mecanismos de control de desviaciones en el sistema.			X
110	Controlar los registros de calidad del sistema, asegurándose que las quejas sobre la calidad se conserven en un mínimo óptimo.			X
111	Utilizar técnicas de investigación que reflejen con exactitud las características del mercado.			X
112	Identificar las fuerzas o variables ambientales de mercadeo que influyan en las operaciones de la empresa			X
113	Identificar tendencias comerciales y tecnológicas para detectar nuevas expectativas en los clientes y orientar a la empresa hacia		X	
114	Identificar las necesidades del mercado para conocer mejor sus motivaciones, actitudes y conductas de consumo, a través de		X	
115	Preparar perfiles de cada grupo de mercado en base a sus características dominantes.			X
116	Identificar la jerarquía de atributos que los consumidores meta consideran al escoger los servicios.			X
117	Identificar el mejor atributo de los servicios ofertados por la empresa para formular estrategias		X	
118	Señalar la posición de los competidores en función al mejor atributo de los servicios ofertados por la empresa.		X	
119	Elaborar los mapas perceptuales para diferenciar las preferencias de los consumidores en torno a un mismo servicio ofertado por			X
120	Señalar la estrategia de venta en función de la ventaja competitiva.			X
121	Fundamentar el manejo y estructuración de la información interna y externa de mercadeo como base para la toma de decisión			X
122	Utilizar técnicas de pronósticos que ayuden a una rápida proyección de los beneficios económicos que trae consigo el desarrollo de			X
123	Revisar los planes de servicios para mejorar su ventaja competitivas			X
124	Fijar el precio del intercambio de los planes de servicios, considerando el flujo de caja, margen de utilidad, rendimiento sobre			X
125	Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante			X
126	Adoptar métodos promocionales (publicidad, ventas personales, propaganda o promociones de venta), que motiven la aceptación de			X
127	Preparar el presupuesto de recursos promocionales requeridos para hacer valer la oferta de los planes servicios ante el mercado.			X
128	Señalar el tamaño de la fuerza de venta utilizando los métodos de carga de trabajo que mas se ajusten al negocio	X		
129	Seleccionar y adiestrar en técnicas de ventas al equipo humano que conforma la fuerza de venta.			X
130	Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.			X
131	Señalar planes de incentivos para la fuerza de venta en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.			X
132	Elaborar la cartera de clientes potenciales para ejecutar visitas que le permitan mantener y captar nuevos clientes			X
133	Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente			X

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
134	Realizar la acción de venta concretando los procesos administrativo que formalizan la acción.			X
135	Señalar los mecanismos de acción para agilizar la solicitud de información por parte de los clientes	X		
136	Señalar mecanismos de acción para procesar quejas y reclamos por parte de los clientes.	X		
137	Señalar mecanismos postventas que apoyen a los usuarios de los servicios, logrando su satisfacción	X		
138	Aplicar instrumentos que faciliten la medición de la satisfacción de los clientes		X	
139	Procesar a través del SISMED los contratos de afiliación, velando por su correcta transcripción y control de documentos generados			X
140	Elaborar orden de exámenes tutoriales y carnet de afiliación por emisión o renovación de planes de servicios.			X
141	Elaborar estadísticas de afiliaciones, renovaciones y deserciones para orientar la toma de decisiones			X
142	Autorizar y revisar la ejecución de transacciones especiales (reasignación de contrato, suprimir lapsos de espera, corrección			X
143	Elabora el estado de cuentas por cobrar a, registrando cada variación.			X
144	Realizar visitas a las empresas para ofertar los planes de servicio de medicina ocupacional.	X		
145	Elaborar cotizaciones a las empresas por el servicio de medicina ocupacional, respetando los tabuladores de precio de la empresa.			X
146	Cerrar la negociación del servicio de medicina ocupacional con las empresas interesadas para concretar la venta del servicio.			X
147	Atender al personal de las empresas usuarias del servicio, orientándolas para la utilización del mismo.	X		
148	Registrar y controlar la cancelación de honorarios médicos por concepto de pacientes atendidos en el área de medicina			X
149	Registrar y controlar la relación de exámenes de diagnósticos realizados en áreas externas de la empresa, controlando su			X
150	Registrar y controlar la documentación generada por la asistencia brindada a los usuarios de la unidad para su archivo, custodia o			X
151	Realizar estudios de imagenología: ultrasonidos y radiografías, para orientar al médico tratante en el diagnóstico de la patología del			X
152	Realizar análisis bacteriológicos, químicos y biológicos a los componentes sanguíneos y excretas de los usuarios de los servicios			X
153	Brindar asistencia médica general a los usuarios de la empresa que consulten los servicios médicos asistenciales.			X
154	Brindar asistencia médica primaria a pacientes cuyas patologías o traumas no ameritan hospitalización.			X
155	Transferir a los centros de reclusión médica de la zona a pacientes adultos o infantes cuyas patologías o traumas ameriten	X		
156	Ofrecer tratamientos odontológicos preventivos, curativos y reconstructivos a pacientes que consulten los servicios			X
157	Elaborar los exámenes tutoriales como una manera de prevenir enfermedades a los usuarios de los servicios de la clínica.			X

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
158	Señalar el personal medico - asistencial requerido para la atención al usuario de acuerdo a los indicadores establecidos	X		
159	Señalar los mecanismos técnicos de atención médica y de enfermería para asegurar la eficacia y eficiencia en la prestación del	X		
160	Promover programas de capacitación para el personal asistencial.	X		
161	Supervisar la actuación del personal asistencial, asegurándose que se realice con eficacia y eficiencia		X	
162	Obtener la permisología sanitaria para el funcionamiento de las infraestructura medico -asistencial			X
163	Dotar de medicinas y materiales medico – quirúrgico a las diferentes unidades de asistencia a paciente, controlando su inventario.			X
164	Tratante.			X
165	Brindar el confort requerido por el paciente que acude a las consultas médicas de la empresa			X
166	Cumplir el tratamiento señalado por el médico tratante al paciente por vía parenteral o enteral			X
167	Tomar muestras de fluidos sanguíneos que serán analizados por el bioanalista, cumpliendo las normas sanitarias existentes.			X
168	Recibir y controlar muestras de excretas que serán analizados por los bioanalistas, cuidando identificarlas claramente.			X
169	Controlar el inventario de reactivo, materiales e insumos de laboratorio, custodiando y asegurando el stock de reservas.			X
170	Velar por el funcionamiento operativo de equipos e instalaciones médicas, reportando oportunamente anomalías presentadas.			X
171	Lavar y esterilizar materiales y herramientas de cristal y plástico resistente, utilizando técnicas asépticas que aseguren la higiene de			X
172	Preparar y esterilizar el material medico- quirúrgico, velando por su asepsia.			X
173	Tomar placas desde diferentes ángulos y posiciones a los pacientes.			X
174	Preparar los reactivos químicos y el cuarto de revelado para el procesamiento de placas			X
175	Realizar el proceso de revelado de placas, utilizando las técnicas de revelado establecidas.			X
176	Señalar los lineamientos a seguir para el diseño y construcción de las áreas medico-asistenciales.		X	
177	Aprobar el presupuesto de inversión para el área medico-asistencial, basándose en las proyecciones estadísticas para el	X		
178	Señalar los procedimientos a seguir para la adquisición y dotación de materiales y equipos medico quirúrgico para las áreas de	X		
179	Definir el stock mínimo y máximo de materiales, insumos y medicamentos que garanticen la prestación del servicio medico –	X		
180	Autorizar la compras de psicotrópicos y estupefactivos, llevando reportes estrictos de su utilización.			X
181	Organizar los puntos de atención al usuario, en calidad y cantidad de personal, para brindar una atención oportuna y eficiente.	X		
182	Identificar el volumen de paciente a ser atendido diariamente por el personal medico, para canalizar su asistencia oportuna.	X		
183	Realizar las estadísticas medicas requeridas para dar cumplimiento a las estadísticas exigidas por el MSDS y para apoyar la toma de			X
184	Categorizar las ordenes de exámenes de diagnósticos solicitada por los médicos tratante a los usuario, llevando las estadísticas			X
185	Emitir órdenes internas y sucesivas de atención medica integral, clasificándolas por especialidad.	X		

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENERICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS O LABORALES
186	Dar a conocer a los usuarios el Modulo de Calidad de Servicios para verificar los niveles de aceptación de los servicios de atención	X		
187	Revisar los ingresos y egresos de caja de los actos pasados y presentes para hacer proyecciones basándose en los escenarios			X
188	Formular mecanismos adecuados para el cumplimiento de los pronósticos financieros.			X
189	Señalar los instrumentos financieros que mejor garanticen el retorno sobre la inversión			X
190	Revisar el presupuesto de gastos de capital de la empresa en términos de resultados.		X	
191	Revisar el presupuesto de inversión en activos en término de recuperación de la inversión.		X	
192	Realizar el Estado de Flujo del Efectivo Projectado, para conocer la disponibilidad de fondos circulantes.			X
193	Asentar los movimientos financieros de la empresa en el libro de banco, para obtener información exacta sobre la disponibilidad			X
194	Realizar las conciliaciones bancarias, verificando que lo registrado en el libro de banco coincida con los estados de cuentas bancarios.			X
195	Revisar el mantenimiento de registros de cuentas generales, análisis de costos y estimaciones de gastos, asegurándose del			X
196	Elaborar los estados financieros para ser presentados a la consideración de los clientes internos y externos orientando la toma			X
197	financieros			X
198	Asignar códigos a las cuentas por centros de costos, respetando su correlatividad.			X
199	Realizar a través del sistema los asientos contables surgidos de la operación diaria del negocio, de acuerdo al procedimiento			X
200	Calcular las razones financieras que más afectan el sistema financiero de la empresa para orientar la toma de decisiones.			X
201	Realizar la declaración estimado o definitiva de impuesto sobre la renta, de acuerdo a al cronograma de declaración de rentas del			X
202	Realizar las retenciones de impuesto sobre la renta a proveedores, accionistas y trabajadores			X
203	Precisar los pagos de impuestos municipales dando cumplimiento a las ordenanzas municipales			X
204	Preparar la logística para realizar la toma de inventario físico, evaluando costo, tiempo y recursos disponibles.			X
205	Ejecutar la toma física de inventario siguiendo los parámetros establecidos para tal fin.			X
206	Llevar registros y controles de materiales, herramientas, equipos, insumos y partes que conforman los activos de la empresa.			X
207	Llevar registros y controles de desincorporaciones de los activos de la empresa de acuerdo a la normativa existente			X
208	Recibir, entregar y custodiar los instrumentos de pago que se procesan en cada turno de trabajo, agilizando el cobro de los servicios prestados.			X
209	Elaborar los cheques a los acreedores de la empresa, dando cumplimiento a los compromisos de pago previamente adquiridos			X
210	Llevar controles sobre facturas canceladas a los acreedores de la empresa, registrando los movimientos bancarios que estas			X
211	Indicar las condiciones económicas en las que deben moverse los candidatos potenciales a optar por los créditos otorgados por la			X
212	Revisar el estado de efectivo para ser frente a los compromisos pendientes y planeados.			X
213	Señalar el procedimiento para el recibo y custodia del efectivo que evite las pérdidas causadas por negligencia, deshonestidad o			X

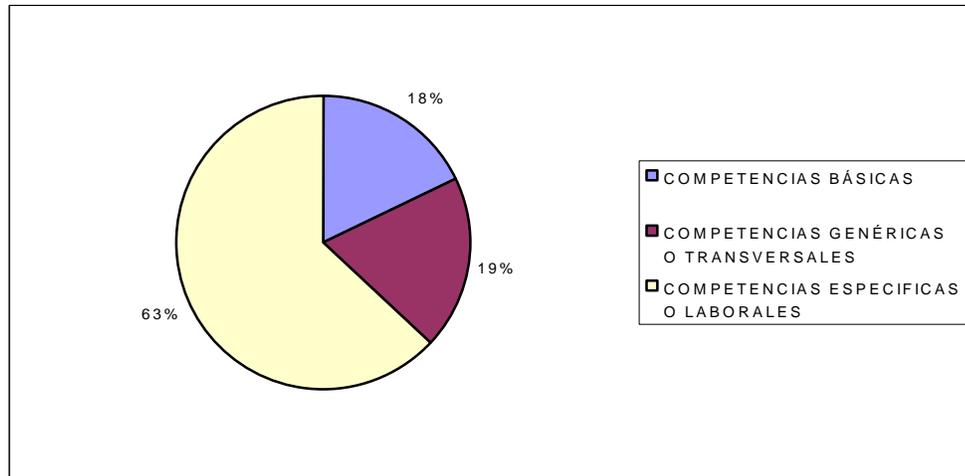
N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
214	Preparar un formulario especial para la rendición de las cobranzas, avalada por la correlativa información contenida en los contratos de			X
215	Depositar las cobranzas percibidas íntegramente y sin demoras para evitar desvío de los fondos.			X
216	Actualizar los registros de los clientes— usuarios para precisar sus estados de cuentas.			X
217	Revisar la consistencia de toda la información generada de la gestión de cobranzas, de acuerdo a los principios contables	X		
218	Adoptar mecanismos de control administrativos y contable que den transparencia a la gestión de cobro.		X	
219	Organizar los contratos suscritos con clientes-usuarios por zonas geográficas, considerando la fecha de vencimiento de las cuotas			X
220	Preparar y ejecutar cronograma de gestión de cobranzas para cumplir con las metas señaladas en términos de eficiencia.			X
221	Revisar el presupuesto de gastos de la gestión de cobranzas, midiendo el rendimiento sobre la inversión.			X
222	Llevar cronograma de pago a proveedores cancelando dentro de los parámetros establecidos, evitando suspensión de los servicios.			X
223	Realizar estimaciones o provisiones de gastos de personal para cancelar oportunamente.			X
224	Buscar y recibir documentos y correspondencias de interés para la empresa, canalizándolas con sus destinatarios			X
225	Realizar depósitos bancarios, canalizando el movimiento de efectivo de la empresa.			X
226	Facturar los servicios ofertados o prestados a los clientes de la empresa para su liquidación definitiva, controlando su correlatividad.			X
227	Elaborar los informes de costos, gastos, eficiencia operativa y pérdidas, orientando las acciones de la directiva de la empresa.			X
228	Revisar la actuación de las empresas contratistas de servicios generales, vigilando que se adapten a las disposiciones y	X		
229	Realiza estudios de tiempo para establecer la capacidad de respuesta en la prestación del servicio.			X
230	Minimizar el tiempo de inactividad de equipos instalaciones, buscando el mejoramiento continuo	X		
231	Elaborar y mantener actualizada la cartera de proveedores, valorando su posicionamiento en el mercado.			X
232	Ejecutar el procedimiento de compras de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, asegurando la dotación de las			X
233	Ejecutar el procedimiento de recepción de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a la orden de			X
234	Ejecutar el procedimiento de almacenamiento de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a as			X
235	Ejecutar el procedimiento de control de materiales, insumos médicos y productos farmacéuticos, de acuerdo a as técnicas para			X
236	Mantener el stock mínimo y máximo de mercancía para asegurar la continuidad en los procesos			X
237	Obtener la depreciación acumulada de los equipos para conocer la fecha de desincorporación de los mismos.			X
238	Dar los períodos de ejecución de los mantenimientos preventivos de los equipos e instalaciones para evitar deterioros o paralización.			X

N°	Elementos de Competencias	COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O LABORALES
239	Identificar los productos químicos y equipos para mantener las condiciones de asepsia en la empresa.			X
240	Hacer respetar las normas de higiene y salubridad en todas las áreas de la empresa para evitar contaminación.	X		
241	Supervisar al personal encargadas de mantener la asepsia en las áreas internas y externas de la empresa	X		
242	Realizar el limpieza de las diferentes dependencias de la empresa, asegurando su estado de salubridad			X
243	Revisar la productividad por grupos e individuos para asignar responsabilidades y tomar medidas correctivas.		X	
244	Organizar la mano de obra para evitar tiempos de inactividad.		X	
245	Organizar los procedimientos generales de mantenimiento preventivo y correctivo para la ejecución de las actividades en el		X	
246	Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de impermeabilización.		X	
247	Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de albañilería, plomería, electricidad, carpintería y soldaduras para		X	
248	Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de los equipos bio-médicos, eléctricos y mecánicos para evitar		X	
249	Revisar los requerimientos a corto plazo de mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos e instalaciones para aplicar		X	
250	Señalar los lineamientos para la entrada y salida de la institución de bienes y personas.		X	
251	Señalar los lineamientos para el uso de las dependencias e instalaciones de la empresa		X	
252	Vigilar el ingreso de personas propias y ajenas a las instalaciones de la empresa, como medida de resguardo de bienes y personas.			X
253	Vigilar la entrada y salida de la empresa de equipos, materiales, insumos y partes, como medida de control y protección de bienes.			X
	TOTAL	45	49	159
		18%	19%	63%

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado en Meditotal, CA y depurado por los expertos. Lechería – Edo. Anzoátegui. Enero de 2005

FIGURA N° 22

Distribución Porcentual del Catálogo de Competencias de Meditotal, C.A.



Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado en Meditotal, CA y depurado por los expertos. Lechería – Edo. Anzoátegui. Enero de 2005

La consulta hecha a los expertos entorno a la posibilidad de unificar criterios en cuanto a los elementos de competencia identificado, a través del cuestionario de análisis funcional, con miras a obtener un catálogo de competencia que facilitara la clasificación de las competencias en: Competencias Básicas, Competencias genéricas y Competencias Laborales o Específicas; trajo como resultado la necesidad de especificar en mayor grado el número de competencias, para poder ser analizadas a todo nivel. En este sentido, se logro establecer de forma definitiva un número de (253) doscientas cincuenta y tres competencias, reduciendo el número de la primera depuración, que había alcanzado un monto de (298) elementos de competencias,. Para definir el catalogo se especificaron (253) doscientas cincuenta y tres competencias, las cuales sirvieron de base para la normalización.

La Tabla N° LXXXVII señala las 253 elementos de competencias identificados y acordados, pudiéndose apreciar que las Competencias Básicas alcanzaron el número de 45. las Competencias Genéricas de 49 y las Competencias Laborales o especifica ascendieron al monto de 159. Que medidos porcentualmente como lo señala la Figura N° 22 se observa una distribución de 18% para las Básicas, 19% para las Genéricas y un 63% para las Específicas o Laborales. Resultados estos bastante validos en función del sector empresarial que se analiza, que exige especificidad en sus funciones y por ende requiere en gran medida competencias laborales específicas por la naturaleza de la labor que se realiza. Por otra parte

se señalan niveles similares para las competencias básicas y genéricas que son las que están presente en de forma parecida en todos los niveles de la empresa.

Una vez identificadas y normalizadas y determinado el Catálogo de Competencia, la investigación conduce a establecer las bases para futuras investigaciones en el campo de la evaluación, certificación y formación por competencia. Al evaluar los resultados obtenidos se puede afirmar que la base de la evaluación, certificación y formación es una realización profesional normalizada. Porque la normalización transforma el estudio del trabajo en estándares, mediante la descripción de resultados y no de tareas. Además la norma proporciona la evidencia sobre el desempeño laboral de un trabajador.

La información requerida para evaluar el desempeño del trabajador debe ser objetiva, pertinente y confiable de manera de brindar la transparencia que el proceso requiere. Está investigación permite relacionar los criterios de desempeño, a través de las evidencias descritas en la norma técnica, además de facilitar la recolección de evidencias en el sitio de trabajo. La Figura N° 23 será el instrumento que servirá de base para futuras investigaciones, donde el objetivo principal sea la evaluación por competencia. Utilizando este instrumento se podrá determinar si un trabajador “es competente” o “aún no competente”, en esa realización profesional

FIGURA N° 23

Instrumento para la Evaluación de Competencias

1.-Unidad de Competencia:							
2.-Elemento de Competencia:							
3.- Resumen:							
4.-Criterio de Desempeño: A.- B.- C., D.- E.-							
5.-VERIFICACIÓN DE EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO							
5.1.- Evidencia de Desempeño	de	5.2 CD	5.3.- Verificación		5.4.-Firma del Evaluador	5.5.- Firma	5.6.- Fecha
			SI	NO			
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
5.7.- Evidencias de Conocimientos	de						
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Totales							
Porcentajes							

6.- Evaluación

"Es competente"

"Aún no competente"

Este instrumento consta de:

- 1., **Unidad de Competencia:** Define la función productiva identificada en análisis funcional.
- 2.-**Elemento de Competencia:** Es la realización profesional que el trabajador será capaz de realizar
- 3.-**Resumen:** Es una explicación sucinta de la amplitud del elemento de competencia
- 4.-**Criterio de Desempeño:** Son aquellos enunciados que permiten juzgar la calidad de la tarea. Se toma de lo establecido en la norma técnica
- 5.-**Verificación de Evidencias de desempeño**
 - 5.1.- **Evidencias de Desempeño:** Son las evidencias requeridas para demostrar que los criterios de desempeño han sido cubiertos por el trabajador. Este elemento también se toma de la norma técnica
 - 5.2.- **CD:** Es el criterio de desempeño que a través de una matriz de doble entrada permite relacionar este con la evidencia de desempeño descrita en la norma técnica. En este caso se procede a colocar la letra que identifica cada criterio desempeño & la evidencia dejada.
 - 5.3.- **Verificación:** Se comprueba si las evidencias recogidas en el sitio de trabajo coinciden con las evidencias exigidas por el criterio de desempeño. Se responde “Si” o “No”
 - 5.4.- **Evaluador:** Es la persona encargada de recoger la evidencia en el sitio de trabajo.
 - 5.5.- **Firma:** Es la rubrica del evaluador
 - 5.6.- **Fecha:** Fecha en la que se llevo a cabo la evaluación
 - 5.7.- **Evidencias de Conocimientos:** Inclúyelos conocimientos requeridos para obtener un desempeño competente
- 6.- **Evaluación:** La sumatoria y la relación porcentual entre los “Si” y los “No, establece si el trabajador “Es competente” o Aún no competente” en un determinado elemento de competencia o realización profesional.

Este instrumento debería ser la guía para evaluar cada uno de los elementos de competencia normalizado en está investigación.

Al determinar que un trabajador es competente para una determinada realización profesional se estará sentado las bases para el inicio del proceso de certificación de competencias ante los órganos competentes.

E igualmente los elementos de competencia identificados y normalizados en este estudio constituye una referencia valida para desarrollar programas que dinamicen e incidan en las distintas fases del proceso de aprendizaje.

El análisis de los resultados de este estudio permite inferir que la evaluación y la certificación han estado condicionados a los sistemas de formación, porque se deberá adaptar su diseño e implantación a la formación para la competencia. Si el resultado de la evaluación demuestra un “aún no competente”, los programas de formación basado en competencias

diseñados por la empresa, estarán enfocados al desarrollo de capacidades que faciliten el proceso de inserción laboral.

CONCLUSIONES

Del análisis de la propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencia para ser aplicado en Meditotal, C.A., empresa del sector salud, se deduce lo siguiente:

- Al analizar documentalmente los ensayos, teorías y métodos especializados para evaluar las competencia laboral en el sector salud, se considero más apropiada la corriente funcionalista, en virtud de estar orientada hacia el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de las identificación de las relación existente entre problema-resultado y solución muy acorde para este sector, donde es necesario que las competencias estén definidas por trabajadores expertos, quienes, a través el método de análisis funcional van desagregando las funciones hasta identificar una realización profesional o un elemento de competencia.
- En el desempeño laboral del hombre del sector salud, confluyen una serie de factores de distinta envergadura, que hace que sus conocimientos técnicos, su forma de hacer el trabajo y sus comportamientos presenten, una variabilidad difícil de satisfacer a través de simples requisitos o perfiles de cargos
- Los resultados que aquí se han analizado, generan profundos cambios organizacionales, porque exige que la empresa sea más competitiva y eficiente y que los trabajadores sean creativos y polivalentes, capaz de resolver problemas, comunicarse efectivamente, y asimilar constructivamente su entorno laboral
- Identificar las competencias requeridas por los trabajadores de las distintas áreas funcionales de Meditotal, CA: administrativa, operativas y asistencial; además de haber proporcionado una base sustentable de argumentos que justifican la necesidad de concienciar la constante revisión y actualización de los procesos de: dirección, medulares y de apoyo; también han mostrado la importancia de la atención especializada de los recursos humanos de la empresa. Para optimizar los procesos de una institución de salud, es menester que la concepción que se tenga del hombre, del trabajo, de las estrategias organizacionales, de los servicios públicos y de la satisfacción de necesidades de los usuarios, sean nociones que abarquen un nivel multidimensional y se ajusten o se refuercen de la multiplicidad de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, destrezas que se conjugan en el momento de resolver las situaciones de trabajo con autonomía, flexibilidad y creatividad.
- Este estudio proporciono resultados muy positivos para el proceso de reingeniería que la empresa está experimentando, lo cual genera expectativas alentadoras y significativas, con respecto a la forma de gerenciamiento de los recursos humanos en

Meditotal, C.A. Este hallazgo arma los argumentos para aceptar, que el modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, es adecuado para satisfacer los intereses de los trabajadores y las necesidades y expectativas de la empresa.

- De hecho, la identificación de las competencias presentes entre el personal de este sector, describen a un profesional con vocación de servicio, capacitado en los aspectos técnicos, científico y humano, que se siente a gusto conforme y motivado, por el lugar que ocupa y las competencias que allí desarrollan. Se resalta este punto, porque en el análisis de las competencias se destacan en gran medida aquellas competencias que se relacionan con los atributos personales como: liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, identificación con la empresa, motivación al logro, pensamiento analítico, flexibilidad y negociación, prácticamente como elementos comunes para todos los niveles de la empresa. Sin embargo, no permiten plantear argumentos concluyentes generales -con respecto a los elementos de competencia que identifican al trabajador de la salud; pues, es distinto abordar un personal de la salud que de otro sector empresarial. Las labores que desempeñan en un centro de salud, tienen carácter humano, profesional y técnico distinto que las labores que puedan desempeñarse en ámbitos de trabajo diferentes y muy particularmente en sus procesos medulares. El perfil del profesional de la salud es distinto en su consecución que el perfil de otros profesionales. Sin embargo, dentro de este mismo sector de la salud, pueden confluir competencias presentes o requeridas en cualquier sector empresarial, en particular en sus procesos de dirección y de apoyo a la gestión de la empresa. Por ello, quizás hasta los mejores modelos de gestión de recursos humanos no satisfacen en un 100% los requerimientos de este sector. Las personas o entes que tengan la responsabilidad de organizar, controlar, supervisar y mantener equipos de trabajos competentes, deben considerar esta variabilidad de perfiles.
- Por eso, además, de identificar las competencias, éstas deben estar normalizadas para proveer una información válida para este mercado de trabajo, representando un gran avance en comparación con una empresa donde no existe esta información. Sin embargo, no se debe sobreestimar la capacidad de un elemento de competencia normalizado en cuanto a su efectividad para otra empresa del mismo sector. En el interior de las organizaciones los procesos de aprendizaje para renovar las competencias laborales son cualitativamente distintas de las que cultivan y desarrollan las capacidades existentes. La aplicación de gestión por competencias aparece como un eje prometedor para una efectiva inserción en el sector salud, de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias.
- La normalización de las competencias requeridas en esta empresa, constituyen un aporte ineludible en implantación de modelos de formación y capacitación laboral para contribuir eficientemente a la adquisición de competencias relevantes para el ejercicio de la actividad profesional. Los aportes que dejan los resultados de esta

investigación a Meditotal, C.A., la obligan a no restringirse sólo a calificar a sus trabajadores, sino a organizar las secuencias de trabajo de tal modo que la empresa sea capaz de aprender, para lo cual es necesario que la dirección de encargo sistemáticamente de crear enlaces entre los individuos y la organización

- Las competencias normalizadas en este proyecto de investigación representan un requisito importante para poder impartir con éxito los programas de formación basado en competencia que se desarrollaran en Meditotal, C.A. Porque la formación basada en competencia se impone como un elemento de conformación de un modelo social y como un instrumento fundamental de la competitividad y el empleo.
- El haber normalizado las competencias laborales en Meditotal, C.A., desempeña un papel clave en la eficiencia y calidad que puede lograr la empresa, al servir como referente válido y genérico del proceso de evaluación y certificación de las competencias. Esto requiere que la empresa tenga suficiente apertura par fomentar una cultura de exploración y experimentación como estrategia de su propio desarrollo y del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencia a implantar.
- En el análisis de los resultados de esta investigación se mostraron un gran volumen de competencias identificadas y normalizadas que al ser integradas y clasificadas en un catalogo de competencias, como: básicas, genéricas o transversales y laborales o especifica se muestra una diferencia sustancial en el porcentaje de competencias básicas y genéricas con respecto a las competencias laborales o especificas, mientras que entre las competencias básicas y genérica la diferencia es sólo apreciativa. Y esto es válido en el sector salud donde las competencias son muy específicas en el ámbito laboral, sin restar importancia a aquellas competencia que por la naturaleza del negocio deben estar presentes en todos los niveles de la empresa, como lo señala la investigación prácticamente en los mismos porcentajes.
- Es necesario, entonces, evaluar la naturaleza y efectos de estos resultados, porque la empresa deberá enfocar sus acciones a la captación y mantenimiento de una fuerza laboral debidamente capacitada para asumir los roles que le son asignados y a desarrollar políticas de conversión laboral y capacitación profesional para responder a los requerimientos que demanda la modernización productiva. Los costos asociados a la incompetencia laboral pueden reducir severamente la competitividad de la organización.
- Por las situaciones aquí expuesta, se considera que este estudio ofrece a la directiva de Meditotal, C.A., información específica de las competencias requeridas por el personal que labore en la empresa. Con ello, se pretende, que los resultados aquí obtenidos y analizados, sirvan como un instrumento que modele la actuación de sus

miembros con miras a buscar los mejores resultados en el desempeño de sus trabajadores y por ende mejoren los servicios por ella prestados.

- Finalmente, se deja abierta la posibilidad para que en futuras investigaciones se evalúe en mayor profundidad las dimensiones de evaluación ,certificación y formación de competencias, ya que, en este estudio sólo se sentaron las bases para el desarrollo de estos procesos de la competencia laboral.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la directiva de Meditotal, C.A., comprenda que para poder beneficiarse del proceso de reingeniería que esta experimentando la empresa, deberá adoptar un modelo de gestión que permita mejorar la productividad y la competitividad, como el modelo gerencial de recursos humanos basado en competencias, que le ofrece esta investigación.
- Continuar perfeccionando el sistema de competencias y de manera interdisciplinaria implantarlo en todos los niveles de la empresa.
- Definir indicadores para la evaluación del conocimiento, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas que se conjugan a la hora de realizar un trabajo eficazmente.
- Estos esfuerzos a destinados a la inversión en recursos humanos requieren la capacitación adecuada y la movilización de importantes recursos financieros para adecuar a la empresa a este sistema de gerenciamiento de los recursos humanos. En este sentido, se deben fortalecer las políticas y ampliar los programas de desarrollo profesional en función a las necesidades actuales y las expectativas futuras de la empresa.
- Que la directiva de Meditotal, C.A., se afiance como actor fundamental en el diseño de políticas que favorezcan el desarrollo de las competencias presentes y requeridas por el personal que labora en las distintas áreas funcionales de la empresa.
- Que se afiance en la redefinición y adecuación de sus procesos al enfoque de competencias, buscando aumentar su eficiencia, disminuyendo desperdicios, y sobre todo, procurando mejorar se capacidad de interlocución de los actores de a los procesos productivos de la empresa.
- Que la empresa oriente sus programas de recursos humanos hacia la generación de competencias laborales, más que hacia la calificación restringida a un puesto de trabajo.
- Que la directiva de Meditotal, C.A., desempeñe un rol articulador y promotor del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias

- Es importante que la empresa interprete el modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, como una respuesta innovadora para la administración y regulación del mercado de trabajo interno y externo.
- Es relevante asimilar que el enfoque de competencia demanda un saber hacer del personal, basado en diferentes y muchas veces mayores conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que en el pasado.

PARTE III MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía

CONOCER. **Competencia laboral**. México, 1996.

CONOCER. **¿Qué es la evaluación de competencia laboral?**. México, 1999. Folleto.

CONOCER. **¿Qué es una norma de competencia laboral?** México, 1999.

Ducci, M. Angélica. **El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional**. En: *Seminario Internacional sobre Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas*, Guanajuato, México, 1996. Documentos presentados. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997.

Irigón, María/ Vargas, Fernando. **Competencia Laboral: Manual de Conceptos, Métodos y Aplicaciones en el Sector Salud**, Montevideo: Cinterfor/OIT, 2002.

Méndez, Carlos. **Metodología Guía Para Elaborar Diseños De Investigación En Ciencias Económicas, Contables Y Administrativas**. Editorial McGraw Hill, Colombia, 1998

Mertens, Leonard. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1996.

Mertens, Leonard. **DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD**. México, 1997.

Mertens, Leonard. **Método de análisis funcional de competencias: taller de trabajo**. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Recursos Humanos, 1998.

Mertens, Leonard. **Metodología AMOD para la construcción de un currículo de capacitación**. Buenos Aires, 1998.

Mertens, Leonard. **Prácticas de evaluación por competencias**. Hacia un modelo simple y significativo. México, 2000.

Mirelli, Anne. **Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias**. México, 2000

Pujol, Jaime. **Análisis ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación**. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1980 .

Rojas, Eduardo. **El saber obrero y la innovación en la empresa**. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999 .

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). División de Estudios Ocupacionales. **Clasificación nacional de ocupaciones**. Bogotá, 1996.

Vargas, Fernando. **La evaluación de competencias. Un caso práctico en la Fábrica Nacional de Papel**: documento de trabajo. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999.

Vargas, Fernando. **Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral**. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999 .

Zarifian, Philippe. **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999.

Zarifian, Philippe. **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001.

ANEXOS

ANEXOS N° I

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FUNCIONAL

INSTRUCCIONES:

Con el objeto de identificar las competencias laborales requeridas para un desempeño superior en Meditotal, CA., se le presenta el siguiente cuestionario que pretende recoger información entorno a las funciones productivas de cada área de servicios. El método que se utilizara es el Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. Para ello es necesario que usted responda las preguntas partiendo del propósito principal y continuando con el desglose del mismo en funciones sucesivas hasta llegar a logros laborales o elementos de competencia.

No se requiere que usted se identifique con su nombre personal, pero sí una serie de datos relativos al trabajo que y el área funcional a la cual pertenece

ANÁLISIS FUNCIONAL

Señale con una "X" el área funcional a la cual pertenece

Asistencial		Administrativa		Operativa	
--------------------	--	-----------------------	--	------------------	--

Señale la categoría ocupacional a la cual pertenece (escriba el nombre de su cargo)

--

¿Cuál es el *propósito principal* del área funcional a la cual pertenece? **Propósito Principal**

1.-

¿Qué hay que hacer para que este *propósito principal* se logre? **Función Clave**

1.1.-
1.2.-
1.3.-
1.4.-
1.5.-

¿Qué hay que hacer para que esta *Función Clave* se logre? **Función Básica**

1.1

1.1.1.-
1.1.2.-
1..1.3.-
1.1.4.-

1.1.5

1.2.-

1.2.1.-

1.2.2.-

1.2.3.-

1.2.4.-

1.2.5.-

1.3.-

1.3.1.-

1.3.2.-

1.3.3.-

1.3.4.-

1.3.5.-

1.4.-

1.4.1.-

1.4.2.-

1.4.3.-

1.4.4.-

1.4.5.-

1.5.-

1.5.1.-
1.5.2.-
1.5.3.-
1.5.4.-
1.5.5.-

¿Qué hay que hacer para que esta función básica se logre? **Elementos de Competencia**

1.1.1.-

1.1.1.1.-
1.1.1.2.-
1.1.1.3.-
1.1.1.4.-
1.1.1.5.-

1.1.2.-

1.1.2.1.-
1.1.2.2.-

1.1.2.3.-
1.1.2.4.-
1.1.2.5.-

1.1.3.-

1.1.3.1.-
1.1.3.2.-
1.1.3.3.-
1.1.3.4.-
1.1.3.5.-

1.1.4.-

1.1.4.1.-
1.1.4.2.-
1.1.4.3.-
1.1.4.4.-
1.1.4.5.-

1.1.5.-

1.1.5.1.-
1.1.5.2.-

1.1.5.3.-
1.1.5.4.-
1.1.5.5.-

1.2.1.-

1.2.1.1.-
1.2.1.2.-
1.2.1.3.-
1.2.1.4.-
1.2.1.5.-

1.2.2.-

1.2.2.1.-
1.2.2.2.-
1.2.2.3.-
1.2.2.4.-
1.2.2.5.-

1.2.3.-

1.2.3.1.-

1.2.3.2.-
1.2.3.3.-
1.2.3.4.-
1.2.3.5.-

1.2.4.-

1.2.4.1.-
1.2.4.2.-
1.2.4.3.-
1.2.4.4.-
1.2.4.5.-

1.2.5.-

1.2.5.1.-
1.2.5.2.-
1.2.5.3.-
1.2.5.4.-
1.2.5.5.-

1.3.1.-

1.3.1.1.-

1.3.1.2.-
1.3.1.3.-
1.3.1.4.-
1.3.1.5.-

1.3.2.-

1.3.2.1.-
1.3.2.2.-
1.3.2.3.-
1.3.2.4.-
1.3.2.5.-

1.3.3.-

1.2.3.1.-
1.2.3.2.-
1.2.3.3.-
1.2.3.4.-
1.2.3.5.-

1.3.4.-

1.3.4.1.-
1.3.4.2.-
1.3.4.3.-
1.3.4.4.-
1.3.4.5.-

1.3.5.-

1.3.5.1.-
1.3.5.2.-
1.3.5.3.-
1.3.5.4.-
1.3.5.5.-

1.4.1.-

1.4.1.1.-
1.4.1.2.-
1.4.1.3.-
1.4.1.4.-
1.4.1.5.-

1.4.2.-

1.4.2.1.-
1.4.2.2.-
1.4.2.3.-
1.4.2.4.-
1.4.2.5.-

1.4.3.-

1.4.3.1.-
1.4.3.2.-
1.4.3.3.-
1.4.3.4.-
1.4.3.5.-

1.4.4.-

1.4.4.1.-
1.4.4.2.-
1.4.4.3.-
1.4.4.4.-
1.4.4.5.-

1.4.5.-

1.4.5.1.-
1.4.5.2.-
1.4.5.3.-
1.4.5.4.-
1.4.5.5.-

1.5.1.-

1.5.1.1.-
1.5.1.2.-
1.5.1.3.-
1.5.1.4.-
1.5.1.5.-

1.5.2.-

1.5.2.1.-
1.5.2.2.-
1.5.2.3.-
1.5.2.4.-
1.5.2.5.-

1.5.3.-

1.5.3.1.-
1.5.3.2.-
1.5.3.3.-
1.5.3.4.-
1.5.3.5.-

1.5.4.-

1.5.4.1.-
1.5.4.2.-
1.5.4.3.-
1.5.4.4.-
1.5.4.5.-

1.5.5.-

1.5.5.1.-
1.5.5.2.-
1.5.5.3.-
1.5.5.4.-
1.5.5.5.-

ANEXOS N° II**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN****NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS****INSTRUCCIONES:**

Con el objeto de elaborar el contenido de las normas de competencias laborales requeridas para un desempeño superior en Meditotal, CA., se le presenta el siguiente cuestionario que pretende recoger información entorno a los elementos de competencias o realizaciones profesionales identificados en el análisis funcional. Para ello es necesario que usted responda las preguntas partiendo de estos elementos de competencia, apóyese en la Guía de expertos

No se requiere que usted se identifique con su nombre personal, pero sí una serie de datos relativos al trabajo que y el área funcional a la cual pertenece

NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

Señale con una "X" el área funcional a la cual pertenece

Asistencial		Administrativa		Operativa	
--------------------	--	-----------------------	--	------------------	--

Señale la categoría ocupacional a la cual pertenece

--

Unidad de Competencia:

Elemento de Competencia:

¿Cómo saber si el elemento de competencia fue bien efectuado? Criterio de Desempeño

¿Cómo inferir si el desempeño al que se refiere el elemento de competencia ha sido logrado o no? Evidencia de Desempeño
Desempeño Directo:
Evidencia de Producto:

¿En qué ámbito físico se realizó el desempeño? Campo de aplicación
<i>Ambiente de Trabajo:</i>

ANEXOS N° III

GUIA DE EXPERTO

El Análisis Funcional, consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:



El Análisis Funcional comienza con la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito principal de la ocupación, organización laboral o función productiva de servicios que interesa analizar?.

Ejemplos de propósito clave o propósito principal

Auxiliar de enfermería: Proporcionar cuidados auxiliares al paciente, bajo la supervisión correspondiente.

Verbo: Proporcionar

Objeto: cuidados auxiliares al paciente

Condición: bajo la supervisión correspondiente

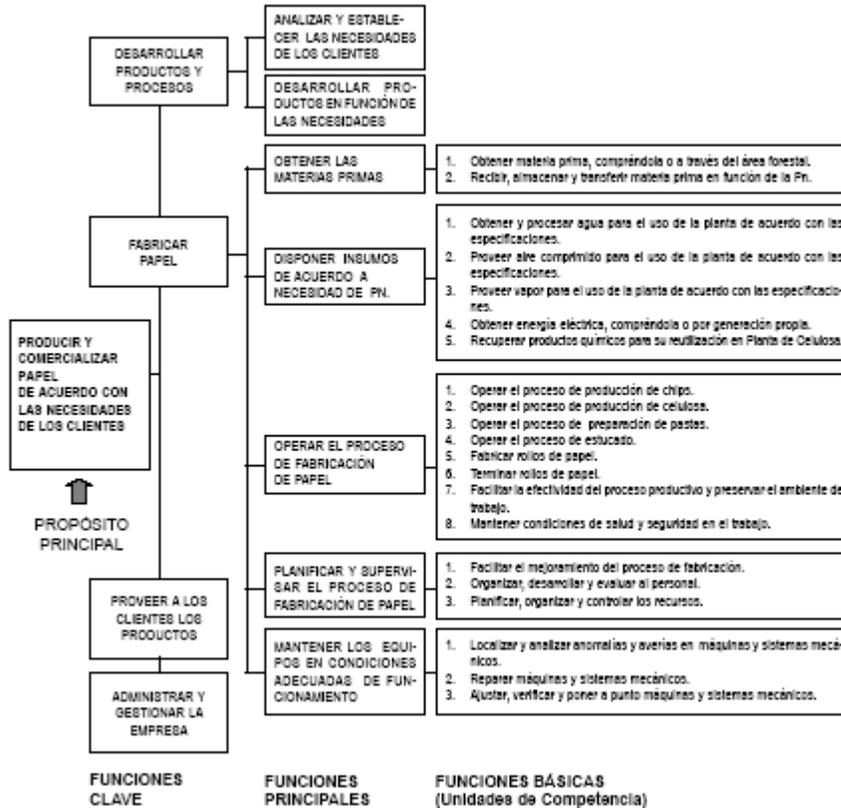
Después de definir el propósito clave, se avanza resolviendo la siguiente pregunta: «¿Qué hay que hacer para que esto se logre?» De este modo se empieza un proceso de desagregación sucesiva en el cual cada respuesta indica una función que contribuye indudablemente al logro del propósito clave.

Normalmente se efectúa la pregunta hasta llegar a tres o, a lo sumo, cuatro niveles de desagregación de lo que se va configurando como el «mapa funcional». El punto en el cual se detiene, es aquel en el cual la respuesta a la pregunta: «¿qué hay que hacer para que esto se logre?», se encuentra en una función que ya puede ser realizada por una persona. Es justo ahí donde se ha encontrado una función atribuible a una ocupación. Como la función define un logro laboral, se habrá identificado una competencia. El análisis funcional concluye cuando se identifican aquellas funciones que corresponden a logros que son alcanzables por una persona, es decir realizaciones profesionales o elementos de competencias.

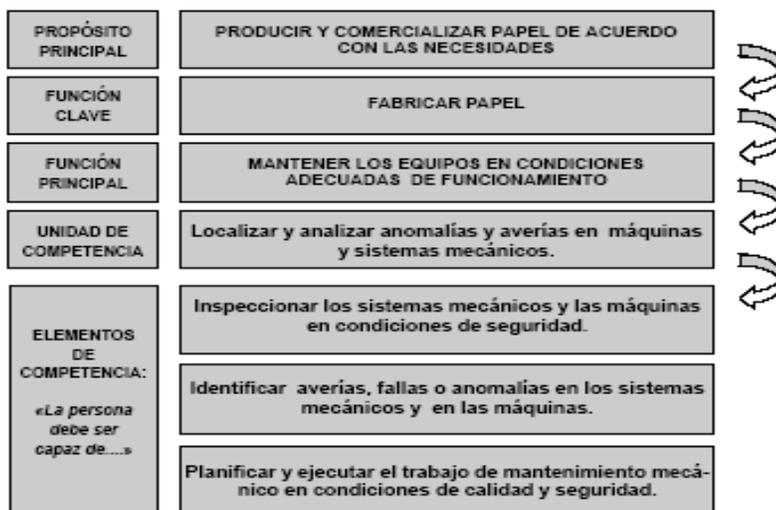
Reglas para elaborar el Mapa Funcional

<i>Analizar de lo general a lo particular</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partir de un propósito clave ➤ Mantener la relación causa- consecuencia entre las funciones. ➤ Desglosar hasta las contribuciones individuales. ➤ Cada desagregación debe tener, por lo menos, dos desglose. ➤ El mapa funcional NO es necesariamente simétrico.
Enunciar funciones discretas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La función tiene un comienzo y un fin, su alcance es preciso. ➤ Cada función debe aparecer sólo una vez en el mapa funcional ➤ Redactar funciones en términos de resultados de desempeño y no en términos de programas de capacitación. ➤ Describir lo que hace el trabajador no los equipos y maquinarias. ➤ No referir la función a contextos laborales específicos. ➤ Evitar referirse a operaciones o procesos. ➤ Evitar identificar el mapa funcional con la estructura ocupacional. ➤ Evitar referirse a indicadores de la productividad.
<i>Utilizar una estructura gramatical uniforme</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las funciones se enuncian con Verbo + Objeto + Condición. ➤ El verbo debe ser “activo”, enfocado a la evaluación del desempeño que se evaluará. ➤ El Objeto es aquello sobre el cual ocurre el desempeño que se evaluará ➤ La Condición deben ser evaluable y debe evitar el uso de calificativos y condiciones irreales
<p><i>Evitar el análisis excesivo de una palabra o frase</i> <i>No entrar en discusiones pedagógicas y políticas</i></p>	

Ejemplo de Mapa Funcional



La desagregación sucesiva en el análisis funcional



Realizaciones profesionales o elementos de competencia

Un elemento de competencia describe los resultados y comportamientos laborales que un trabajador debe lograr y demostrar en el desempeño de una función en un área ocupacional específica (SENA, 1999).

Las Realizaciones Profesionales (Elementos de Competencia):

- a. Corresponden a funciones de último nivel del mapa funcional (Contribuciones individuales)
- b. Identifican lo que una persona *debe ser capaz de hacer* en el trabajo
- c. Describen los *resultados* de lo realizado y *no los procedimientos*
- d. Están expresados en un lenguaje que *tiene sentido* para empresarios, supervisores, evaluadores, trabajadores y formadores
- e. Describen funciones *aplicables en los diferentes contextos* donde el trabajador debe demostrar su competencia
- f. Permiten la *demonstración y la evaluación*
- g. Expresan prácticas laborales *seguras y saludables*.

Ejemplo: Preparar al paciente para su traslado y asegurar que se cumplan las condiciones del mismo.

Un verbo especificando la actividad : preparar

El objeto de la actividad: al paciente para su traslado

La condición de la actividad: asegurando que se cumplan las condiciones del mismo

La descripción completa de una realización profesional, además del título, incluye: los Criterios de Desempeño, el Rango de Aplicación, el Conocimiento y Comprensión Esenciales y las Evidencias Requeridas, para normalizar dicha competencia laboral realización profesional

Criterios de desempeño

Los *Criterios de desempeño* expresan *el cómo y el qué se espera* del desempeño para que una persona sea considerada competente en el elemento de competencia correspondiente. Expresan, por lo tanto, el nivel aceptable del desempeño en cada *elemento de competencia* y son una guía para la evaluación de la *competencia laboral*.

Se especifican *para cada elemento* de competencia:

- a. Se redactan siguiendo la estructura OBJETO + VERBO + CONDICIÓN, donde el desempeño o el resultado esperado que se expresa con el objeto y el verbo, debe poder evaluarse con base en lo enunciado en la condición.

- b. Definen el *nivel aceptable de desempeño* laboral requerido para el elemento de competencia.
- c. Identifican únicamente los *aspectos esenciales* del desempeño.
- d. Cada criterio de desempeño expresa un *resultado crítico*, mediante una declaración evaluativa.
- e. Forman una base precisa para el diseño de sistemas y materiales de *evaluación*.
- f. Se expresan de tal manera que las evaluaciones del desempeño puedan realizarse *conjuntamente* con los trabajadores.
- g. Deben ser tan *precisos* como sea posible para minimizar los juicios subjetivos.
- h. Describen los *resultados observables*, y no los procesos como la revisión, o los procesos de pensamiento como “apreciar”, “entender” o “saber cómo” Incorporan aspectos de *organización laboral* (puntualidad, optimización de recursos, manejo de contingencias) y de comportamientos laborales interactivos.

Ejemplos de Criterios Desempeño

Unidad de competencia: Aplicar cuidados auxiliares de enfermería al paciente	
Realizaciones Profesionales	Criterios de desempeño
Preparar al paciente para su traslado y asegurar que se cumplen las condiciones del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha comprobado que los datos personales que figuran en la solicitud de traslado coinciden con la identidad del paciente que se va a trasladar • El paciente ha sido informado previamente al traslado. • La preparación se ha realizado siguiendo el protocolo de traslado establecido. • En su caso, se ha adaptado el protocolo a las características del paciente. • Los medios y accesorios de transporte son los idóneos para el traslado. • La información sobre el traslado se ha comunicado a las dependencias oportunas en tiempo y forma.
Aplicar tratamientos locales de termoterapia, crioterapia e hidrología médica, siguiendo los protocolos técnicos establecidos e indicaciones de actuación.	<ul style="list-style-type: none"> • El paciente ha sido informado de la técnica que se le va a aplicar. • El material necesario para la aplicación local de frío y calor seco o húmedo se prepara cumpliendo las especificaciones técnicas indicadas en los protocolos. • La aplicación de los tratamientos de frío o calor cumplen con las indicaciones de la prescripción. • La aplicación de técnicas hidroterápicas: duchas, saunas, chorros a presión, inhalaciones, pulverizaciones y baños, han sido realizadas teniendo en cuenta las condiciones de presión y temperatura establecidas para cada una de ellas en función de las características del paciente y siguiendo el protocolo establecido.

Fuente: *Catálogo de títulos de formación profesional*, MEC, España, 2001.

Evidencias de desempeño

Para juzgar si una persona tiene la competencia para el desempeño de una función, es necesario determinar las evidencias requeridas para demostrar que los criterios de desempeño han sido completamente cubiertos para el rango de aplicación (SENA, 1999).

Las evidencias requeridas especifican *para cada elemento*:

- a. Las evidencias que se pueden obtener en forma de producto
- b. Las evidencias donde es crucial observar el *desempeño* del trabajador
- c. Las evidencias de *conocimiento y comprensión* que, al no poder evidenciarse directamente en el desempeño, podrían obtenerse mediante cuestionarios o testimonios
- d. La cantidad de evidencias requeridas
- e. Cómo deben cubrirse los criterios de desempeño y las contingencias que ocurren raramente.

Ejemplos de evidencias de Desempeño

Realizaciones Profesionales	Evidencias de Desempeño
<p>Movilizar al paciente dentro de su medio teniendo en cuenta su estado y posición anatómica recomendada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes o registros de pacientes trasladados • Comprobar, durante un traslado, que el paciente se encuentra lo más cómodo posible y en la posición anatómica más adecuada a su déficit funcional. • Explicación de la técnica de movilización utilizada y los criterios para hacerlo. • Explicar las medidas preventivas adoptadas para la movilización • Verificar con el paciente si está informado correctamente del procedimiento. • Verificar con las dependencias interesadas si están informadas sobre el procedimiento.

Rango de aplicación o campo de aplicación

Un elemento de competencia se obtendrá satisfactoriamente cuando la persona logra los resultados esperados expresados en los criterios de desempeño, en la diversidad de contextos, situaciones y condiciones definidas en el rango de aplicación (SENA, 1999).

El Rango de Aplicación se especifica *para cada elemento* de competencia y:

- a. Define el *alcance de la competencia* requerida, indicando el rango de contextos, condiciones y circunstancias sobre las cuales debe ser alcanzado el elemento.
- b. Se establece con el fin de especificar y delimitar las situaciones bajo las cuales debe proporcionarse la evidencia de desempeño.
- c. Establece un límite que permite definir y evaluar con precisión la competencia.
- d. Se relaciona con el elemento *como un todo*.

El Rango de Aplicación enuncia las variantes en que se expresa la competencia enunciada en el elemento, agrupándolas en *categorías críticas*, como:

- Productos y servicios
- Tipos de clientes o usuarios
- Ambientes de trabajo
- Clases de tecnologías utilizadas
- Tipos de equipos, herramientas y materiales utilizados
- Especificaciones de seguridad
- Naturaleza de la Información generada o utilizada.

Al describir el Rango de Aplicación se utilizan enunciados de categorías críticas y sus correspondientes Clases Críticas. No se trata de hacer listas de implementos que se utilizan en el elemento de competencia, sino de especificar los diferentes escenarios en que el trabajador debe desempeñarse competentemente y en los cuales debe ser evaluado. Cada Categoría Crítica del rango de aplicación debe estar unida explícitamente al título del elemento o a uno o más criterios de desempeño (SENA, 1999).

Ejemplos de rango de aplicación

- Ambiente: Sanatorio, Hospital o Clínica
- Tipos de clientes: Pacientes internos, pacientes en consulta, etcétera
- Tecnologías utilizadas: Mecánicas, electrónicas, etcétera
- Tipos de equipos: Medidores de presión, aparatos de movilización, etcétera
- Especificaciones de seguridad: Utilización de equipos o ropas de protección
- Naturaleza de la información generada o utilizada: Registros, historias clínicas, prescripciones médicas, etcétera.

Normas de Competencias

Una norma de competencia es la especificación de una capacidad laboral que incluye por los menos:

- La descripción del logro laboral
- Los criterios para juzgar la calidad de dicho logro
- Las evidencias de que el desempeño se logró

- Los conocimientos aplicados y
- El ámbito en el cual se llevó a cabo.

Contenido clásico de una norma de competencia

Unidad de competencia: La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Está conformada por el conjunto de realizaciones profesionales (<i>obtenida del mapa funcional</i>).					
Realización profesional: La descripción de un resultado laboral que un trabajador es capaz de lograr (<i>obtenida del mapa funcional</i>).					
Criterios de desempeño:	Evidencias requeridas:				
Un <i>resultado</i> y un <i>enunciado evaluativo</i> que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia.	Evidencias de desempeño: <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">Desempeño directo</td> <td style="text-align: center;">Evidencias de producto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Situaciones contra tangibles cuales se demuestra el resultado del trabajo</td> <td style="text-align: center;">Resultados derivados del desempeño.</td> </tr> </table>	Desempeño directo	Evidencias de producto	Situaciones contra tangibles cuales se demuestra el resultado del trabajo	Resultados derivados del desempeño.
Desempeño directo	Evidencias de producto				
Situaciones contra tangibles cuales se demuestra el resultado del trabajo	Resultados derivados del desempeño.				
Campo de aplicación: Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en el marco del cual, se desarrolla la competencia.	Evidencias de conocimiento y comprensión: Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.				
Guía para la evaluación: Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de la competencia.					

Anexo N° IV

Distribución De Frecuencia De Los Elementos De Competencias Por Área Funcional
Meditotal, CA.

N°	Elementos de Competencias	Junta Directiva	Contraloría Interna	Consultoría Jurídica	Gerencia General	Gerencia de TI	Gerencia de RRHH	Coordinación de Calidad	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones Médicas	Gerencia de Administración	Gerencia de Servicios Generales
1	Señalar los valores y la misión para formular el propósito de la empresa.	X										
2	Señalar la visión para proveer el marco de referencia de cómo la empresa desea verse en el futuro.	X										
3	Señalar los objetivos y proyectos a desarrollar para orientar las metas	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
4	Adoptar aquellos planes y proyectos que se consideren apropiados para el desarrollo efectivo de la empresa	X			X	X	X	X				
5	Señalar las metas nivel de desempeño esperado en la empresa para lograr con éxito los objetivos planteados..	X			X	X	X	X	X	X	X	X
6	Señalar los niveles de endeudamiento en el que se puede incurrir sin que ello implique riesgos financieros para la empresa.	X			X							
7	Revisar que la empresa esta integrada por personas competentes, asegurándose de que se les delegue autoridad y que sean remunerados de acuerdo a sus responsabilidades.				X		X					
8	Revisar los estándares de calidad asegurándose que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.							X				
9	Revisar que se mantenga un adecuado procedimiento presupuestario asegurándose de su correcta administración.		X									
10	Revisar que todos los fondos, bienes físicos y demás propiedades de la empresa estén debidamente salvaguardados y administrados		X									
11	Revisar la productividad del negocio para tomar las decisiones apropiadas	X			X							
12	Revisa que se mantengan relaciones armónicas con entes gubernamentales y no gubernamentales que aseguren la aceptación de la empresa en todos los ámbitos de negocio.	X			X		X			X		
13	Adoptar políticas, normas y procedimientos consecuentes con los intereses de la empresa.	X			X	X	X		X	X	X	X
14	Revisar el desembolso de capital propuesto por las gerencias de línea, cuidando que se ajusten a los intereses de la empresa		X									
15	Revisar la planeación financiera asegurando su óptimo rendimiento al mínimo riesgo.		X								X	
16	Revisar y aprobar los programa de crecimiento, desarrollo y expansión propuestos por las gerencias de línea que sean necesarios para mantener un desarrollo productivo y complementar las políticas y metas generales de la empresa.		X							X		

N°	Elementos de Competencias	Junta Directiva	Controría Interna	Consultoría Jurídica	Gerencia General	Gerencia de TI	Gerencia de RRHH	Coordinación de Calidad	Gerencia de Mercado y Ventas	Gerencia de Operaciones Medicas	Gerencia de Administración	Gerencia de Servicios Generales
17	Guiar al equipo de trabajo para que sigan estrategias consistentes con la maximización de los rendimientos a mediano y largo plazo.				X							
18	Redactar y transcribir la información generada de acuerdo a los lineamientos señalados por la unidad funcional	X			X		X		X	X	X	
19	Recibir despachar y archivar el material y documentos generados por la unidad funcional, para facilitar su ubicación y custodia	X			X		X		X	X	X	
20	Procesar el flujo de información telefónica y escrita, para dar continuidad a las comunicaciones de la unidad funcional	X			X		X		X	X	X	
21	Realizar la agenda de las actividades de la unidad funcional, para contribuir con el cumplimiento del cronograma de actividades planeadas	X			X		X		X	X	X	
22	Recibir y atender los visitantes de la unidad funcional, manteniendo una imagen de respeto y cordialidad	X			X		X		X	X	X	X
23	Señalar los sistemas de información estadísticos que identifiquen claramente las variaciones entre la ejecución presupuestaria y los resultados obtenidos		X									
24	Revisar las desviaciones presupuestarias, cuidando que los resultados se analicen de manera tal que las medidas correctivas queden claramente señaladas		X									
25	Revisar que los libros de la empresa requeridos por las leyes sean bien llevados y salvaguardados		X									
26	Revisar que las declaraciones y retenciones de impuesto sobre la renta se realicen en forma adecuada y se presenten en las fechas establecidas.		X								X	
27	Revisar y aprobar la presentación de los estados financieros, informes regulares y especiales financieros y estadísticos, que apoyen la toma de decisión.		X								X	
28	Revisar que cada unidad funcional desarrolle y someta presupuestos y pronósticos de operaciones en concordancia con los requerimientos de la empresa..		X									
29	Controla la ejecución presupuestaria para detectar desviaciones aplicar correctivos.		X									
30	Auditar los procedimientos de controles contables, financieros, técnicos y operativos		X									
31	Revisar el mantenimiento de registros y archivos esenciales y confidenciales, asegurando su protección y resguardo.		X									
32	Elaborar los contratos, convenios, proyectos, reglamentos u otros documentos que signifiquen ser legalmente obligatorios y que se requieran para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.			X								
33	Revisar e interpretar los aspectos jurídicos relevantes de la suscripción de contratos con entes públicos privados y/o particulares			X								
34	Revisar las propuestas de reformas estatutarias que comprometan jurídicamente a la empresa.			X								
35	Hacer trámites de registros y notarias de documentos conforme a los principios legales.			X								
36	Defender a la empresa contra juicios o reclamaciones presentadas por entes públicos, privados o particulares, basándose en los principios jurídicos establecidos			X								
37	Evaluar y proseguir las reclamaciones o litigios que involucren a la empresa, sus accionistas o trabajadores por actos que ejecuten en nombre de la empresa			X								
38	Establecer la conveniencia o el grado de participación de la empresa en las negociaciones ante organismos públicos, privados o particulares.			X								
39	Tramitar las patentes, licencias marcas registradas que afecten los deberes y obligaciones de la empresa.			X								
40	Proporcionar consejo legal en conexión con la compra o venta de bienes.			X								
41	utilizados en las diferentes áreas funcionales con el objeto de verificar que estén ajustados a derecho.			X								
42	que afecten la operación diaria de la empresa y que sean de obligatorio cumplimiento.			X								
43	objeto de optimizar los recursos financieros necesarios para el desarrollo de los proyectos de la empresa.				X						X	
44	Revisar las gestiones bancarias para mantener una información actualizada de la disponibilidad financiera de la empresa.										X	
45	Revisar los informes contables a fin de tener una información financiera actualizada que oriente la toma de decisiones gerenciales.										X	
46	Revisa que los contratos convenios y acuerdos con organismos oficiales y particulares sean compatibles con las políticas y objetivos básicos de la organización.										X	
47	Apoyar el mantenimiento y desarrollo de estructuras salariales que promuevan la eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente y la innovación.						X					

N°	Elementos de Competencias	Junta Directiva	Controría Interna	Consultoría Jurídica	Gerencia General	Gerencia de TI	Gerencia de RRHH	Coordinación de Calidad	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones Médicas	Gerencia de Administración	Gerencia de Servicios Generales
48	Promover el trabajo en equipo dentro de la organización, como base para la integración de sus miembros.	X			X	X	X	X	X	X	X	X
49	Promover y mantener un liderazgo activo y participativo dentro de las gerencias de línea.	X			X	X	X		X	X	X	X
50	descendente, a fin de lograr en todo momento la información requerida para la toma de decisiones oportunas.				X	X						
51	Apoyar el desarrollo y mantenimiento de equipos y plataforma tecnológica que optimicen la operación.				X	X						
52	Identificar la función comercial y de mercadeo para asegurar los niveles de ventas que garanticen la rentabilidad del negocio.				X				X			
53	Identificar la función de apoyo administrativo necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa				X							
54	Identificar la función operativa para asegurar altos niveles de satisfacción en los clientes y un mejoramiento continuo del sistema.				X							
55	Señalar los índices de gestión que medirán el rendimiento por área de desempeño.				X		X	X				
56	Impartir disciplina en las áreas funcionales con el fin de incrementar la eficiencia.				X							
57	Indicar los parámetros de eficiencia con los cuales se aplicará la acción correctiva.				X							
58	Señalar mecanismos de evaluación de la gestión que permitan comparar los índices obtenido versus los objetivos o metas esperadas.				X							
59	Recopilar los requerimientos de información, a través de entrevistas o sesiones de trabajo conjuntas					X						
60	Realizar el modelaje de los procesos a través diagramas estructurados.					X						
61	Realizar los modelos de datos, a través de diagrama de identidad-relación o documentación identidad.					X						
62	Elaborar los prototipos de manera de construir una versión parcial del sistema deseado.					X						
63	Asignar personal al equipo de proyecto, relevarlos e instruirlos para un mejor control del proyecto					X						
64	oportunidad para estimar el presupuesto de instalación de los sistemas de información					X						
65	sistemas de información que puedan considerarse rentables y competitivos para la empresa					X						
66	Estudiar la factibilidad del desarrollo de sistemas de información.					X						
67	Señalar el hardware que conformara la plataforma tecnológica a ser utilizada por la empresa					X						
68	Definir los distintos software de aplicación que ha de proporcionársele a el ordenador de la empresa para que realice el procesamiento de la información.					X						
69	Preparar el ordenador para la transmisión, almacenamiento y organización de la información					X						
70	Definir cualitativa y cuantitativamente los objetivos para el desarrollo del sistema.					X						
71	para incrementar la capacidad, mejorar los procesos y acelerar el flujo de información.					X						
72	Introducir y promover la utilización del nuevo sistema en la organización.					X						
73	Dar a conocer el desarrollo del sistema en la organización.					X						
74	Evaluar los sistemas de información implantados, verificando su pertinencia y eficacia					X						
75	Mantener operativo los dispositivos periféricos y las unidades de control de periféricos que acompañan al ordenador de la empresa.					X						
76	Apoyar a los usuarios en el manejo y aprovechamiento de la tecnología de la información instalada en la empresa.					X						
77	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asegurando su operatividad					X						
78	Seleccionar las técnicas y los medios de transmisión de la información.					X						

N°	Elementos de Competencias	Junta Directiva	Controría Interna	Consultoría Jurídica	Gerencia General	Gerencia de TI	Gerencia de RRHH	Coordinación de Calidad	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones Médicas	Gerencia de Administración	Gerencia de Servicios Generales
79	Crear la página Web de la empresa, destacando su fortalezas y su capacidad distintiva.					X						
80	Asignar las direcciones de correos electrónicos a los usuarios autorizados, para aprovechar las innovaciones tecnológicas.					X						
81	Realizar periódicamente el backup de la información a fin de preservar la data.					X						
82	Crear códigos de seguridad para evitar manipulación de la información por parte de personas no autorizadas.					X						
83	Revisar la Requisición de Personal para orientar el reclutamiento.						X					
84	Aplicar el tipo de reclutamiento de acuerdo al cargo solicitado.						X					
85	Recopilar las credenciales introducidas por los candidatos potenciales, dando cumplimiento a los procedimientos establecidos.						X					
86	Revisar las credenciales de los candidatos potenciales tomando en cuenta el perfil requerido.						X					
87	Realizar entrevistas de selección tomando en cuenta las técnicas existentes.						X					
88	Aplicar baterías de pruebas de conocimiento y psicométricas de acuerdo a los parámetros establecidos.						X					
89	Realizar los trámites administrativos que soportan la selección de acuerdo a la normativa vigente.						X					
90	Preparar el contrato de trabajo de acuerdo a las condiciones establecidas en la orden de ingreso.						X					
91	Dar ingreso administrativo al sistema de recursos humanos para registro y control del trabajador.						X					
92	Informar al nuevo trabajador sobre la estructura organizativa, planta física y normativas.						X					
93	Exponer al nuevo trabajador los planes y beneficios socio – económicos a los que tiene derecho.						X					
94	Hacer la detección de necesidades de adiestramiento para puntualizar los requerimientos de capacitación y adiestramiento del personal.						X					
95	Adaptar el Plan de Adiestramiento a las necesidades detectadas para hacerlo más efectivo.						X					
96	Ejecutar el Plan de Adiestramiento para lograr el desarrollo continuo de los trabajadores.						X					
97	Identificar las competencias presentes en cada trabajador para predecir su rol dentro de la organización.						X					
98	Diagramar los niveles de reemplazo dentro de la estructura organizativa de la empresa.						X					
99	Elaborar las descripciones y perfiles de los cargos para definir roles y competencias.						X					
100	Revisar las valoraciones de los cargos para ubicarlos dentro de la estructura salarial.						X					
101	Realizar la escala o tabulador salarial de acuerdo a las políticas salariales de la empresa.						X					
102	Procesar la nómina para procesar conceptos remunerativos a ser cancelados al personal.						X					
103	Señalar los procedimientos a seguir para la incorporación de los trabajadores a los planes de beneficios sociales de la empresa.						X					
104	Organizar las reuniones sociales aniversarias que congreguen al mayor número de trabajadores y que promuevan su esparcimiento.						X					
105	Organizar los eventos deportivos que promuevan la integración de los trabajadores.						X					
106	Identificar los perfiles de riesgo ocupacional de acuerdo a lo establecido en la LOPYMAT.						X					
107	Informar al trabajador sobre las normas de higiene y seguridad ocupacional.						X					
108	Aplicar la evaluación de la competencia individual para medir la actuación del trabajador.						X					
109	Aplicar encuesta de salida para evaluar causas.						X					

N°	Elementos de Competencias	Junta Directiva	Controría Interna	Consultoría Jurídica	Gerencia General	Gerencia de TI	Gerencia de RRHH	Coordinación de Calidad	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones Medicas	Gerencia de Administración	Gerencia de Servicios Generales
110	Realizar liquidación de prestaciones sociales y demás conceptos laborales dar cumplimiento a la normativa legal existente.						X					
111	Realizar la desincorporación del sistema de recursos humanos cumpliendo con la normativa existente						X					
112	incapacidad temporal, permanente o por jubilación dando cumplimiento a la normativa vigente						X					
113	Representar a la empresa ante los trabajadores, entes gubernamentales y no gubernamentales reconociendo los intereses mutuos.				X		X		X	X	X	X
114	Dar lineamientos de calidad para la elaboración de los procesos administrativos, operativos y asistenciales							X				
115	Hacer la difusión formal y adecuada de los procesos entre el personal, evaluando su aceptación.							X				
116	Orientar los indicadores de calidad asociándolos a cada política definida.							X				
117	Formular los límites de excepción de la política de calidad para atender casos especiales.							X				
118	Recopilar la información pertinente para la elaboración, control y revisión de cada proceso							X				
119	Realizar los diagramas de flujo para cada proceso operativo estandarizado, documentando gráficamente las etapas del proceso							X				
120	Realizar los formatos estandarizados requeridos para registrar la información y evidencias relacionadas con el sistema de trabajo de la empresa.							X				
121	Elaborar los procesos operativos estandarizados bajo la norma COVENIN/ISO 9001:2000							X				
122	Hacer la difusión formal y adecuada de los procesos entre el personal, evaluando su aceptación.							X				
123	Dar recomendaciones para el mejoramiento continuo de los procesos							X				
124	Revisa el cumplimiento de los estándares de calidad buscando su adecuación a la dinámica de la organización							X				
125	Hacer inspecciones en las áreas para asegurarse del cumplimiento de los procesos							X				
126	Dar recomendaciones sobre nuevos procesos propuestos o cambios en los procesos existentes, según afecten los estándares de calidad.							X				
127	Elaborar el procedimiento de control y registros de documentos							X				
128	Describir el mecanismos de control de desviaciones en el sistema.							X				
129	Controlar los registros de calidad del sistema, asegurándose que las quejas sobre la calidad se conserven en un mínimo óptimo.							X				
130	Utilizar técnicas de investigación que reflejen con exactitud las características del mercado.								X			
131	Identificar las fuerzas o variables ambientales de mercadeo que influyan en las operaciones de la empresa								X			
132	Identificar tendencias comerciales y tecnológicas para detectar nuevas expectativas en los clientes y orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas.								X			
133	Identificar las necesidades del mercado para conocer mejor sus motivaciones, actitudes y conductas de consumo, a través de entrevistas técnicas.								X			
134	Preparar perfiles de cada grupo de mercado en base a sus características dominantes.								X			
135	Identificar la jerarquía de atributos que los consumidores meta consideran al escoger los servicios.								X			
136	Identificar el mejor atributo de los servicios ofertados por la empresa para formular estrategias								X			
137	Señalar la posición de los competidores en función al mejor atributo de los servicios ofertados por la empresa.								X			
138	consumidores en torno a un mismo servicio ofertado por varias empresas de la misma rama								X			
139	Señalar la estrategia de venta en función de la ventaja competitiva.								X			

N°	Elementos de Competencias	Junta Directiva	Controría Interna	Consultoría Jurídica	Gerencia General	Gerencia de TI	Gerencia de RRHH	Coordinación de Calidad	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones Medicas	Gerencia de Administración	Gerencia de Servicios Generales
140	Fundamentar el manejo y estructuración de la información interna y externa de mercadeo como base para la toma de decisión								X			
141	Utilizar técnicas de pronósticos que ayuden a una rápida proyección de los beneficios económicos que trae consigo el desarrollo de nuevos planes de servicios.								X			
142	Revisar los planes de servicios existentes que requieran mejorar su ventaja competitiva								X			
143	Eliminar planes de servicios existentes que no satisfagan a los usuarios o no contribuyan a lograr las metas generales de la organización.								X			
144	Introducir los planes de servicios en el mercado evaluando las reacciones de los usuarios y estimulando su lealtad.								X			
145	Fijar el precio del intercambio de los planes de servicios, considerando el flujo de caja, margen de utilidad, rendimiento sobre la inversión y que resulten competitivos								X			
146	Conocer la estructura de costo de los servicios para mantener una estabilidad en los precios, conservando una favorable imagen ante los usuarios y competidores.				X				X		X	
147	promociones de venta), que motiven la aceptación de los planes de servicios desarrollados por la empresa								X			
148	Preparar el presupuesto de recursos promocionales requeridos para hacer valer la oferta de los planes servicios ante el mercado.								X			
149	Señalar los objetivos y metas del equipo de venta de acuerdo a los planes estratégicos.								X			
150	Señalar el tamaño de la fuerza de venta utilizando los métodos de carga de trabajo que mas se ajusten al negocio								X			
151	Seleccionar y adiestrar en técnicas de ventas al equipo humano que conforma la fuerza de venta.								X			
152	Aplicar sistemas de control de la red de ventas que contribuyan a lograr los objetivos planteados.								X			
153	Señalar planes de incentivos para la fuerza de venta en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.								X			
154	Elaborar la cartera de clientes potenciales para ejecutar visitas que le permitan mantener y captar nuevos clientes								X			
155	Utilizar técnicas de ventas adecuadas que promuevan la fidelización del cliente								X			
156	Realizar la acción de venta concretando los procesos administrativo que formalizan la acción.								X			
157	Señalar los mecanismos de acción para agilizar la solicitud de información por parte de los clientes								X			
158	Señalar mecanismos de acción para procesar quejas y reclamos por parte de los clientes.								X			
159	Señalar mecanismos postventas que apoyen a los usuarios de los servicios, logrando su satisfacción								X			
160	Aplicar instrumentos que faciliten la medición de la satisfacción de los clientes								X			
161	Procesar a través del SISMED los contratos de afiliación, velando por su correcta transcripción y control de documentos generados								X			
162	Elaborar orden de exámenes tutoriales y carnet de afiliación por emisión o renovación de planes de servicios.								X			
163	Elaborar estadísticas de afiliaciones, renovaciones y deserciones para orientar la toma de decisiones								X			
164	Autorizar y revisar la ejecución de transacciones especiales (reasignación de control, suprimir lapsos de espera, corrección datos de los afiliados)								X			
165	Realizar el proceso de exclusión de usuarios para inactivarlo del sistema								X			
166	Elabora el estado de cuentas por cobrar a los empleados, registrando cada variación.								X			
167	Realizar visitas a las empresas para ofertar los planes de servicio de medicina ocupacional.								X			
168	Elaborar cotizaciones a las empresas por el servicio de medicina ocupacional, respetando los tabuladores de precio de la empresa.								X			
169	Cerrar la negociación del servicio de medicina ocupacional con las empresas interesadas para concretar la venta del servicio.								X			

N°	Elementos de Competencias	Junta Directiva	Contraloría Interna	Consultoría Jurídica	Gerencia General	Gerencia de TI	Gerencia de RRHH	Coordinación de Calidad	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones Médicas	Gerencia de Administración	Gerencia de Servicios Generales
170	Atender al personal de las empresas usuarias del servicio, orientándolas para la utilización del mismo.								X			
171	Elaborar el estado de cuentas por cobrar a las empresas suscritas por convenios de asistencia médica ocupacional, buscando su oportuna cancelación.								X			
172	Registrar y controlar la cancelación de honorarios médicos por concepto de pacientes atendidos en el área de medicina ocupacional.								X			
173	Registrar y controlar la relación de exámenes de diagnósticos realizados en áreas externas de la empresa, controlando su facturación y cancelación.								X			
174	Registrar y controlar la documentación generada por la asistencia brindada a los usuarios de la unidad para su archivo, custodia o referencia al médico tratante.								X			
175	Realizar estudios de imagenología: ultrasonidos y radiografías, para orientar al médico tratante en el diagnóstico de la patología del paciente.									X		
176	Sanguíneos y excretas de los usuarios de los servicios médicos, de acuerdo a las solicitudes del médico tratante.									X		
177	Brindar asistencia médica general a los usuarios de la empresa que consulten los servicios médicos asistenciales.									X		
178	Brindar asistencia médica de emergencia primaria a pacientes cuyas patologías o traumas no ameritan hospitalización.									X		
179	Ofrecer consultas externas especializadas a pacientes adultos e infantes que consulten los servicios de la empresa.									X		
180	Transferir a los centros de reclusión médica de la zona a pacientes adultos o infantes cuyas patologías o traumas ameriten hospitalización.									X		
181	Ofrecer tratamientos odontológicos preventivos, curativos y reconstructivos a pacientes que consulten los servicios odontológicos de la empresa.									X		
182	Elaborar los exámenes tutoriales como una manera de prevenir enfermedades a los usuarios de los servicios de la clínica.									X		
183	Señalar el personal médico - asistencial requerido para la atención al usuario de acuerdo a los indicadores establecidos.									X		
184	Señalar los mecanismos técnicos de atención médica y de enfermería para asegurar la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.									X		
185	Promover programas de capacitación para el personal asistencial.									X		
186	Supervisar la actuación del personal asistencial, asegurándose que se realice con eficacia y eficiencia.									X		
187	Obtener la permisología sanitaria para el funcionamiento de la infraestructura médico-asistencial.									X		
188	Dotar de medicinas y materiales médico - quirúrgico a las diferentes unidades de asistencia a paciente, controlando su inventario.									X		
189	Tomar signos vitales y pesar al paciente para asistir al médico tratante.									X		
190	Brindar el confort requerido por el paciente que acude a las consultas médicas de la empresa.									X		
191	Cumplir el tratamiento señalado por el médico tratante al paciente por vía parenteral o enteral.									X		
192	Tomar muestras de fluidos sanguíneos que serán analizados por el bioanalista, cumpliendo las normas sanitarias existentes.									X		
193	Recibir y controlar muestras de excretas que serán analizados por los bioanalistas, cuidando identificarlas claramente.									X		
194	Controlar el inventario de reactivo, materiales e insumos de laboratorio, custodiando y asegurando el stock de reservas.									X		
195	Velar por el funcionamiento operativo de equipos e instalaciones médicas, reportando oportunamente anomalías presentadas.									X		
196	Transcribir los resultados de los exámenes de laboratorio para hacerlo llegar al usuario interesado.									X		
197	Lavar y esterilizar materiales y herramientas de cristal y plástico resistente, utilizando técnicas asépticas que aseguren la higiene de los mismos.									X		
198	Preparar y esterilizar el material médico- quirúrgico, velando por su asepsia.									X		
199	Tomar placas desde diferentes ángulos y posiciones a los pacientes.									X		

N°	Elementos de Competencias	Junta Directiva	Contraloría Interna	Consultoría Jurídica	Gerencia General	Gerencia de TI	Gerencia de RRHH	Coordinación de Calidad	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Operaciones Medicas	Gerencia de Administración	Gerencia de Servicios Generales
290	Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de impermeabilización.											X
291	Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de albañilería, plomería, electricidad, carpintería y soldaduras para evitar deterioro.											X
292	Organizar la ejecución de los trabajos preventivos y correctivos de los equipos biomédicos, eléctricos y mecánicos para evitar deterioro.											X
293	Inspeccionar las áreas y los equipos para detectar fallas y aplicar correctivos											X
294	Revisar los requerimientos a corto plazo de mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos e instalaciones para aplicar las medidas correspondientes											X
295	Señalar los lineamientos para la entrada y salida de la institución de bienes y personas.											X
296	Señalar los lineamientos para el uso de las dependencias e instalaciones de la empresa											X
297	Vigilar el ingreso de personas propias y ajenas a las instalaciones de la empresa, como medida de resguardo de bienes y personas.											X
298	Vigilar la entrada y salida de la empresa de equipos, materiales, insumos y partes, como medida de control y protección de bienes.											X
	TOTAL	16	15	11	28	32	46	22	58	52	71	40

Fuente: Cuestionario de análisis funcional aplicado a las áreas funcionales de Meditotal, CA. Lechería – Edo. Anzoátegui. Octubre 2004

Anexo N° V**Puerto Ordaz, 16 de Julio de 2004**

Distinguido (a) Profesor (a)

La encuesta que a continuación se presenta forma parte del trabajo de investigación titulado "Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias para ser aplicado en un Centro de Salud Privado".

Agradezco que usted como experto (a), plasme por escrito sus observaciones en relación con la validez del contenido y representatividad de los items que conforman el Instrumento de recolección de la Información en el formato diseñado para tal fin.

Anexo se presenta una copia del proyecto de investigación a fin de ofrecerle mayor comprensión del tema en cuestión.

Gracias por su coloración

Lic. Eymara Gómez

Escala de Validación

El presente es un modelo de escala de validación que consiste en un instrumento diseñado para evaluar a través de juicio de expertos, otro instrumento de recolección de datos. Esta conformado por 3 ítems en donde se deben seleccionar, marcando con un círculo o una "x", el criterio que corresponda a cada respuesta. Si desea realizar un comentario adicional, se puede anotar en las líneas en blanco correspondiente a cada respuesta.

1. En relación al diseño de la forma del instrumento, considera usted, dicho diseño como:
 - (1) Malo
 - (2) Regular
 - (3) Bueno
 - (4) Muy bueno
 - (5) Excelente

2. Partiendo del hecho que el análisis funcional es una desagregación sucesivas de las funciones productivas hasta encontrar los elementos de competencia, usted, estima que el instrumento describe la metodología facilitando la toma de información, de forma:
 - (1) Mala
 - (2) Regular
 - (3) Buena
 - (4) Muy buena
 - (5) Excelente

3. Atendiendo a las siguientes instrucciones, exprese su opinión en cuanto la formulación de cada pregunta:
 - a. Lea cuidadosamente cada pregunta del cuestionario;
 - b. Seleccione con una equis (x) la alternativa que considere conveniente, según su criterio;
 - c. Debe considerar una sola alternativa para cada planteamiento formulado;
 - d. Se agradece la receptividad y sinceridad al emitir sus respuestas;

- e. A continuación se presentan las cinco(5) posibles alternativas de respuestas

Eliminar	Eli
Sustituir	Sus
Modificar	Mod
Complementar	Com
Aceptado	Ac

Formato de Validación

Preguntas	Eli	Sus	Mod	Com	Ac	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						

Preguntas del Instrumento de recolección de la Información (Análisis Funcional):

- 1.- ¿Cuál es el *propósito principal* del área funcional a la cual pertenece? **Propósito Principal**
- 2.- ¿Qué hay que hacer para que este *propósito principal* se logre? **Función Clave**
- 3.- ¿Qué hay que hacer para que esta *función clave* se logre? **Función Básica**
- 4.- ¿Qué hay que hacer para que esta *función básica* se logre? **Elementos de Competencia**

Nombre de Experto: _____

Cédula de Identidad: _____

Especialidad: _____

Firma: _____

Anexo N° VI

Puerto Ordaz, 16 de Julio de 2004

Distinguido (a) Profesor (a)

La encuesta que a continuación se presenta forma parte del trabajo de investigación titulado "Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias para ser aplicado en un Centro de Salud Privado".

Agradezco que usted como experto (a), plasme por escrito sus observaciones en relación con la validez del contenido y representatividad de los ítems que conforman el Instrumento de recolección de la Información en el formato diseñado para tal fin.

Anexo se presenta una copia del proyecto de investigación a fin de ofrecerle mayor comprensión del tema en cuestión.

Gracias por su coloración

Lic. Eymara Gómez

Escala de Validación

El presente es un modelo de escala de validación que consiste en un instrumento diseñado para evaluar a través de juicio de expertos, otro instrumento de recolección de datos. Esta conformado por 3 ítems en donde se deben seleccionar, marcando con un círculo o una "x", el criterio que corresponda a cada respuesta. Si desea realizar un comentario adicional, se puede anotar en las líneas en blanco correspondiente a cada respuesta.

4. En relación al diseño de la forma del instrumento, considera usted, dicho diseño como:
 - (1) Malo
 - (2) Regular
 - (3) Bueno
 - (4) Muy bueno
 - (5) Excelente

5. Partiendo del hecho que el análisis funcional es una desagregación sucesivas de las funciones productivas hasta encontrar los elementos de competencia, usted, estima que el instrumento describe la metodología facilitando la toma de información, de forma:
 - (1) Mala
 - (2) Regular
 - (3) Buena
 - (4) Muy buena
 - (5) Excelente

6. Atendiendo a las siguientes instrucciones, exprese su opinión en cuanto la formulación de cada pregunta:
 - a. Lea cuidadosamente cada pregunta del cuestionario;
 - b. Seleccione con una equis (x) la alternativa que considere conveniente, según su criterio;
 - c. Debe considerar una sola alternativa para cada planteamiento formulado;
 - d. Se agradece la receptividad y sinceridad al emitir sus respuestas;

- e. A continuación se presentan las cinco(5) posibles alternativas de respuestas

Eliminar	Eli
Sustituir	Sus
Modificar	Mod
Complementar	Com
Aceptado	Ac

Formato de Validación

Preguntas	Eli	Sus	Mod	Com	Ac	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						

Preguntas del Instrumento de recolección de la Información (Normalización de Competencias):

- 1.- ¿Cómo saber si el elemento de competencia fue bien efectuado? **Criterio de Desempeño**
- 2.- ¿Cómo inferir si el desempeño al que se refiere el elemento de competencia ha sido logrado o no? **Evidencia de Desempeño**
- 3.- ¿En qué ámbito físico se realizó el desempeño? **Campo de Aplicación**
- 4.- ¿Qué conocimientos se aplicaron para lograr el desempeño? **Evidencia de Conocimientos**
- 5.- ¿Cómo evaluar si fue un desempeño competente? **Guía para evaluar el desempeño**

Nombre de Experto: _____

Cédula de Identidad: _____

Especialidad: _____

Firma: _____
Anexo N° VII

Marco Teórico

