

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LOS
COLABORADORES EN LA FARMACIA DEL HOSPITAL DE LA POLICIA
GUAYAQUIL No 2**

WILLY RAMÓN MAZACÓN SOLANO

DIRECTOR: Msc. IVÁN BENALCÁZAR ATIENCIA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD
SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, AGOSTO 2022

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo Willy Ramón Mazacón Solano, con cedula de identidad N.º 1206449645, declaro ser el autor de la presente Proyecto de Posgrado de Administración de Empresas, titulada “PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LOS COLABORADORES EN LA FARMACIA DEL HOSPITAL DE LA POLICIA GUAYAQUIL No 2”, expongo también que el material escrito por otros autores está debidamente referenciado en el texto y entrego el patrimonio intelectual de la misma a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Qf. Willy Ramón Mazacón Solano

Autor

DEDICATORIA

El presente proyecto de desarrollo se lo dedico a Dios por ser quien me dio el don más maravilloso como lo es la vida, a mis padres por ser ese motor fundamental en mi diario vivir y sobre todo impulsarme en el cumplimiento de mis metas planteadas, a mis padres William y Enma a quienes expreso la mayor de mis gratitudes por siempre ser mi apoyo fundamental. Un agradecimiento especial a mis hermanos Narcisa, Mirna y William por ser mi compañía y estar siempre partícipes para lograr alcanzar mis metas planteadas e impulsarme día a día a ser mejor. A mis sobrinos por quienes busco ser el ejemplo e inspiración a seguir y por sobre todo a mis amigos por toda la comprensión brindada y por su apoyo incondicional.

A todos ellos gracias infinitas porque sin ellos nada de esto sería posible.

Willy Ramón Mazacón Solano

AGRADECIMIENTO

Agradezco la culminación de la presente investigación en primer lugar a Dios por que, si el nada fuera posible, a mis padres, hermanos y sobrinos por todo el apoyo brindado en cada meta que me propongo en este largo camino llamado vida.

Agradezco además a mi Tutor Msc. Iván Benalcázar Atiencia por su guía y enseñanzas brindadas para la elaboración del presente estudio, su don y capacidad de enseñar fueron únicos y dignos de admirar y por convertirse en ese motor de impulso para cumplir esta meta en mi vida profesional.

Debo expresar mis más sinceros agradecimientos de apreciación y estima a los directivos del Hospital de la Policía Guayaquil N°.2 por su confianza y apoyo brindado para poder culminar esta etapa de mi vida profesional sé que nunca los defraudare.

Y muy en especial agradezco a la Pontifica Universidad Católica del Ecuador por mantener viva la llama del conocimiento formando profesionales exitosos y contribuir en el desarrollo profesional de quienes cursamos por sus magnas aulas.

Índice

Caratula.....	I
DECLARACION EXPRESA	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
INDICE.....	V
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS	VIII
RESUMEN	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
1.- DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA	5
Análisis Externo.....	6
Ámbito Político / Legal.....	6
Ámbito Económico	8
Ámbito Social	9
Ámbito Tecnológico	10
Ámbito Ambiental	10
Análisis Interno.....	11
Historia de la Institución.....	11
Estructura Organizacional.....	112
Análisis Estratégico	13
Objetivos:.....	14
Análisis Financiero	14

Producto	15
Cliente	15
Proveedores.....	15
Análisis FODA	16
2.- MARCO CONCEPTUAL	17
Plan de Mejoramiento	18
Competencias.....	20
Gestión.....	21
Gestión por competencias.....	21
Cualidades de las competencias.....	23
Características que forman una competencia.....	23
¿Por qué son importantes los talentos para desarrollar las competencias?.....	25
Competencias: Clasificación.....	26
Modelo de gestión de talento humano por competencia.....	27
Evaluación de desempeño.....	28
3.- DESARROLLO METODOLÓGICO	29
Diseño	29
Modalidad	29
Tipo de Investigación.....	300
Población y Muestra	300
Población	300
Muestra	31
Instrumento de la Investigación	32
Recolecta de Información	33
Procesamiento y Análisis.....	33

Interpretación y Análisis de Resultados.....	334
Encuesta a Colaboradores.....	34
Encuesta para los pacientes de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2	4;Error! Marcador no definido.
4.- PROPUESTA.....	56
Estructura Organizacional.....	57
La estructura organizacional de La Farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2 .	58
Cultura de la Institución.....	59
Objetivos:.....	59
Modelo de Gestión por Competencia	60
Identificación de competencias transversales y de rol del directivo.....	61
Competencias Transversales (Organizacionales).....	63
Evaluación del Desempeño por competencias: Proceso.....	86
Capacitación por competencia: Proceso.	88
Conclusiones.....	91
Recomendaciones	93
Bibliografía	95

Índice de Tablas, Gráficos y Figuras

Tabla No. 1	Trabajadores de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2....	13
Tabla No. 2	Análisis FODA de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N 2 ..	16
Tabla No. 3	Población empleados de la farmacia del Hospital	30
Tabla No. 4	Género de la muestra	34
Tabla No. 5	Población por años de servicio	35
Tabla No. 6	El perfil de una farmacia.....	36
Tabla No. 7	Diferenciación del personal capacitado	37
Tabla No. 8	Competencia laboral	38
Tabla No. 9	Palabra que se relaciona con competencia laboral.....	39
Tabla No.10	Evaluación del desempeño.....	40
Tabla No. 11	Perfil profesional de los colaboradores de farmacia	41
Tabla No. 12	Los métodos de evaluación utilizados	42
Tabla No. 13	Usted es capacitado regularmente.....	43
Tabla No. 14	Se podría implementar administración por competencias	44
Tabla No. 15	Personal competitivo podrá desarrollarse satisfactoriamente	45
Tabla No. 16	Cuantos años el hospital de la policia provee de su medicina	46
Tabla No. 17	Con que frecuencia utiliza los servicios de la farmacia.....	47
Tabla No. 18	Porque escoge esta farmacia para adquirir sus medicinas	48
Tabla No. 19	Como calificaría la atención del farmacéutico	49
Tabla No. 20	Que criterio de calidad daría de la farmacia	50
Tabla No. 21	Cómo calificaría la atención de la farmacia.....	51
Tabla No. 22	Cómo calificaría la variedad de productos de la farmacia.....	52
Tabla No. 23	Con experiencia en otras farmacia como considera el servicio	53

Tabla No. 24	Recomendaría a otras personas la farmacia	54
Tabla No. 25	Niveles de Competencias Especificas.....	61
Tabla No. 26	Competencias Transversales para la Farmacia del Hospital.....	62
Tabla No. 27	Definición de Competencias de Rol de Dirección de la Farmacia	62
Tabla No. 28	Competencia Orientación al cliente	63
Tabla No. 29	Competencia Innovacion y desarrollo	64
Tabla No. 30	Competencia Trabajo en Equipo.....	65
Tabla No. 31	Competencia Enfoque a la calidad y resultados	66
Tabla No. 32	Competencia identificación con la empresa	67
Tabla No. 33	Competencia Orientación al Logro.....	68
Tabla No. 34	Competencia Habilidades de dirección.....	69
Tabla No. 35	Competencia toma de decisiones	70
Tabla No. 36	Competencia Liderazgo	71
Tabla No. 37	Competencia Adaptacion al cambio	72
Tabla No. 38	Competencia Capacidad de gestión	73
Tabla No. 39	Descriptivo del cargo Responsable de Farmacia	75
Tabla No. 40	Descriptivo del cargo Jefe de Farmacia	77
Tabla No. 41	Descriptivo del cargo Auxiliar u Oficinista de la Farmacia	79
Tabla No. 42	Descriptivo del cargo Auxiliar u Oficinista de la Farmacia	81
Tabla No. 43	Descriptivo del cargo Auxiliar u Oficinista de la Farmacia	83
Tabla No. 44	Escalas de calificación “Evaluación de desempeño”	87
Tabla No. 45	Escalas de Potencial del Evaluado “Evaluación de Desempeño”.....	88
Tabla No. 46	P.O.A. Plan Operativo Anual Gerencia de Talento Humano	90
Tabla No. 47	Total de Inversión fija.....	90
Gráfico No. 1	Género de la muestra	34

Gráfico No. 2 Población por años de servicio	35
Gráfico No. 3 El perfil de una farmacia.....	36
Gráfico No. 4 Diferenciación del personal capacitado	37
Gráfico No. 5 Competencia laboral	38
Gráfico No. 6 Palabra que se relaciona con competencia laboral.....	39
Gráfico No. 7 Evaluación del desempeño.....	40
Gráfico No. 8 Perfil profesional de los colaboradores de farmacia	41
Gráfico No. 9 Los métodos de evaluación utilizados	42
Gráfico No. 10 Usted es capacitado regularmente.....	43
Gráfico No. 11 Se podría implementar administración por competencias	44
Gráfico No. 12 Personal competitivo podrá desarrollarse satisfactoriamente	45
Gráfico No. 13 Cuantos años el hospital de la policia provee de su medicina	46
Gráfico No. 14 Con que frecuencia utiliza los servicios de la farmacia	47
Gráfico No. 15 Porque escoge esta farmacia para adquirir sus medicinas	48
Gráfico No. 16 Cómo calificaría la atención del farmacéutico	49
Gráfico No. 17 Que criterio de calidad daría de la farmacia	50
Gráfico No. 18 Cómo calificaría la atención de la farmacia.....	51
Gráfico No. 19 Cómo calificaría la variedad de productos de la farmacia.....	52
Gráfico No. 20 Con experiencia en otras farmacia como considera el servicio	53
Gráfico No. 21 Recomendaría a otras personas la farmacia.....	54
Imagen No. 1 Hospital Policía Nacional Guayaquil No. 2	11
Imagen No. 2 Organigrama de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional	12
Imagen No. 3 Ciclo de PHVA	19
Imagen No. 4 Que son las competencias	22
Imagen No. 5 Hospital Policia Nacional Guayaquil.....	57

Imagen No. 6 Organigrama de la Farmacia del Hospital de Policia Nacional 58

RESUMEN

Este proyecto propone solucionar el problema de selección, evaluación y capacitación de los empleados que laboran en el departamento de farmacia del Hospital de la Policía No 2. El motivo de esto se debe a la falta de herramientas para apoyar la gestión de talento humano dentro de la Institución. Los objetivos principales de este trabajo son determinar las falencias e inconsistencias en las funciones y competencias que debería cumplir el personal para potenciar el desempeño laboral de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2, Analizar la percepción de la gestión de recursos humanos acorde a las competencias definidas como una estrategia para mejorar el desempeño del personal que labora la farmacia del Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N°2 e Implementar un plan de mejoras de gestión de recursos humanos por competencias que permita optimizar el desempeño y la calidad del servicio a los pacientes del Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2. Con el trabajo estructurado, proponemos la creación de descripciones de puestos en base a las competencias laborales, permitiendo así a las empresas maximizar su potencial. Además, pueden definir herramientas para evaluar el desempeño por competencias. de sus colaboradores. Como resultado de la encuesta aplicada a 267 pacientes y 21 empleados de farmacia, el nivel de satisfacción entre los usuarios externos fue bajo, y moderado entre los usuarios internos y el personal del servicio de farmacia hospitalario. Por lo cual se plantea una propuesta sobre sistema de gestión de calidad para la atención farmacéutica.

Palabras claves: Gestión, Competencias, Desempeño y Evaluación

ABSTRACT

This project proposes to solve the problem of selection, evaluation and training of employees who work in the pharmacy department of Police Hospital No 2. The reason for this is due to the lack of tools to support the management of human talent within the institution. The main objectives of this work are to determine the shortcomings and inconsistencies in the functions and competencies that the resource personnel should fulfill to enhance the work performance of the pharmacy of the Guayaquil National Police Hospital No 2, Analyze the perception of human management according to the competencies defined as a strategy to improve the performance of the personnel working in the pharmacy of the Hospital de la Policia Nacional Guayaquil No. patients of the Guayaquil National Police Hospital No 2. With structured work, we propose the creation of job descriptions based on job skills, thus allowing companies to maximize their potential. In addition, they can define tools to evaluate performance by competencies. of their collaborators. As a result of the survey applied to 267 patients and 21 pharmacy employees, the level of satisfaction among external users was low, and moderate among internal users and hospital pharmacy service personnel. Therefore, a proposal on a quality management system for pharmaceutical care is proposed.

Keywords: Management, Competencies, Performance and Evaluation.

INTRODUCCIÓN

El derecho a la salud se encuentra consagrado en la Constitución de la República y para destacar este derecho constitucional se requiere de la provisión de los bienes y servicios a quienes asisten a las casas de salud para obtener atención médica conforme a sus prioridades necesidades y sus diferentes situaciones. Así, se establece una secuencia de nexos interpersonales que no solo generan la atención solicitada, sino también un cierto grado de satisfacción con el beneficio recibido.

Valorar la satisfacción de los usuarios es un factor muy importante, por lo que este ejercicio se está transformando en una actividad metódica y dinámica (Suárez, 2018, pág. 102). Para conocer si los pacientes, sus familias y los prestadores de servicios infieren en que se otorgue una atención de calidad, es importante verificar las condiciones que facilitan la atención y esto transfiere, ánimo, confianza, profesionalismo, capacidad de empatía a cada una de las respuestas, es decir, todo lo que implica la opinión externa y da paso a la implementación de un servicio de calidad al paciente.

Por otra parte, cabe indicar que la impresión final en defensa de la salud de los pacientes de entre otros factores, depende de su captación del servicio recibido, por eso se debe analizar la satisfacción de los usuarios, para mejorar los procesos y optimizar los recursos para enfocarse en la profesionalización y especialización de la prestación recibida.

Ciertamente, las farmacias de las casas de salud han jugado un papel importante durante siglos, y la atención que allí se brinda es fundamental para tratar con eficacia a las personas. Como señaló (Tandaypan, 2018), es fundamental contar, con el personal totalmente calificado, preparado y el equipo necesario para ofrecer una atención pertinente, ya que esto sirve para asegurar que el paciente reciba la atención adecuada en un ambiente óptimo de atención.

Sin embargo, se observó una atención deficiente en las entidades públicas, aún más en el sector salud para con los ciudadanos, En resultado al estudio de la calidad de los servicios públicos (INEC 2019) se determinó una baja atención, que tendió a los usuarios a sentirse descontentos en un porcentaje del 67% de los usuarios con respecto a su percepción en torno a las entidades y funcionarios públicos y de estos el 55% lo atribuyó a la calidad y

atención brindada. Por lo tanto, se obtiene una mala reputación por parte de las instituciones del sector público, sobre todo estas tienen deficiencias en contar con el personal idóneo para ofrecer una óptima atención a los usuarios. Además, la infraestructura no es la más adecuada para generar bienestar a la ciudadanía

En Ecuador, la condición que genera la atención en las distintas casas de salud públicas no siempre cuenta con los estándares de calidad, debido a la costumbre de otorgar medicamentos y dispositivos médicos sin vigilancia sanitaria. También, se alega que de acuerdo a INEC (2019), el 40% de los usuarios sienten insatisfacción cuando el personal de farmacia no los atiende de forma ágil o no cumple con todo lo requerido en sus recetas médicas. Todas estas deficiencias se generan a través de diferentes factores como la carencia de gestión institucional que empieza desde la dirección hospitalaria hasta los encargados de presentar los reclamos de los pacientes.

Como resultado, se puede evidenciar que en la farmacia del Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2 carece de medicamentos e insumos, y los pacientes tienen que esperar por largo periodo de tiempo. Esta situación hace que se no cumpla de manera adecuada con los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Salud. En ciertos casos, las responsabilidades generadas de los funcionarios y empleados van afectando al cumplimiento de las normas internas y políticas públicas del sector hospitalario, aumentando así la insatisfacción de los beneficiarios (Vallejo, 2018). A nivel local, en el área de farmacia de El Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2, se evidenciaron ineficiencias en la calidad de atención del personal interno.

Del análisis efectuado a las diferentes funciones del personal y áreas del hospital, muestran como resultado un alto grado de insatisfacción de los usuarios, ya que, los empleados no disponen con equipos técnicos, estratégicos que optimicen su desarrollo profesional, especialmente en cuanto a la atención al paciente. Dicho esto, la situación ha llegado a tal punto que se han publicado documentos como oficios y cartas tanto en físico como electrónico dirigido a los directivos hospitalarios, expresando las distintas inconformidades y malestares. Asimismo, es de conocimiento público que en un determinado momento se originó un problema interno, en el que los empleados se mostraron indiferentes a continuar con sus actividades de manera eficaz y en óptimas condiciones.

Por tal consiguiente, se hace la formulación del problema, a nivel general: ¿Cómo mejorar la satisfacción del cliente mediante la implementación de un plan de mejoramiento de la gestión administrativa por competencias en el Hospital de la Policía Nacional de Guayaquil No 2? y los siguientes problemas específicos: ¿Cuáles son las falencias e inconsistencias detectadas en los actuales momentos que se han convertido en un problema para la gestión administrativa y la calidad de servicio que brinda el departamento de farmacia, a los pacientes en el Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2? ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de servicio sobre los procesos que se aplican en el desarrollo de las actividades laborales dentro de la farmacia, para la atención de los pacientes en el Hospital de la Policía Nacional de Guayaquil No 2? En cuanto a las justificaciones de este caso de estudio y a raíz de los diferentes hallazgos encontrados se ofertó alternativas de solución para la mejora de la institución hospitalaria.

Puesto que la responsabilidad social de la institución involucra considerar ciertos beneficios tangibles a los pacientes y tener en cuenta que se debe mejorar la calidad de servicio para prestar una atención idónea y mejorar la satisfacción del cliente. Por otra parte, en términos de mérito teórico, se relaciona con diferentes teorías y conceptos ya existentes en torno a gestión y administración eficiente de organizaciones, además de ofrecer aportes a la comunidad científica y también relacionar con la actualización de conocimientos que se pueden utilizar en futuras investigaciones. Se sugirieron involucrar la practicidad, en soluciones a los problemas encontrados en la investigación.

Otro aspecto de utilidad a considerar es la metodología, para lo cual se utilizará la herramienta de recolección de datos. A partir de los resultados se diseñará un plan de mejoramiento para la gestión administrativa, la cual se dirige a los colaboradores en la farmacia del Hospital de la Policía Guayaquil No 2 y como objetivos específicos son: Determinar las falencias e inconsistencias en las funciones y competencias que debería cumplir el personal para potenciar el desempeño laboral de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2. Analizar la percepción de la gestión de recursos humanos acorde a las competencias definidas como una estrategia para mejorar el desempeño del personal que labora la farmacia del Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N°2. Implementar un plan de mejoras de gestión de recursos humanos por competencias que permita optimizar el desempeño y la calidad del servicio a los pacientes del Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2.

Determinar la relación entre las dimensiones de calidad de atención y la satisfacción de los usuarios en la farmacia del hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2. 2022. Las hipótesis planteadas fueron, a nivel general: Hi: Existe relación significativa entre la calidad de atención y la satisfacción de los usuarios internos al servicio de la farmacia del hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2. 2021. A nivel específico: H1: El nivel de calidad de atención del personal de farmacia en la farmacia del hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2. 2021, es buena. H2: Existe relación significativa entre las dimensiones de calidad de atención y la satisfacción de los usuarios internos al servicio de farmacia de la farmacia del hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2, 2021.

1. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCION Y EL PROBLEMA

Las farmacias se consideran como el punto de indagación, combinación y puesta en práctica de todo lo que refiere en tema de suministros de medicamentos que sirvan para la recuperación de la salud, para ello es necesario cumplir con los siguientes procesos: la preparación (farmacia galénica), almacenamiento, conservación, —disposición y dispensación de dispositivos médicos y medicamentos respectivamente, de modo que, las farmacias se caracterizan por estar encaminadas a ofrecer sus servicios profesionales y comerciales satisfaciendo las necesidades de los usuarios a través de cumplimiento de los estándares de calidad en la atención farmacéutica. Este proceso tiene el compromiso de identificar, prevenir y abordar problemas, por medio de la implementación de un método de escucha de la voz del cliente, mediante canales de comunicación con los usuarios y otros profesionales de la salud.

Actualmente, podemos encontrar farmacias en el Ecuador cuyos modelos de gestión han sido eficientes, estos logros se han conseguido debido a la implementación de sistemas modernos de organización y control, los cuales se caracterizan por escuchar las sugerencias brindadas por los usuarios o consumidores sobre la atención que ofrecen, sumado a la oportuna labor con el control administrativo, así como al cumplimiento de leyes y regularizaciones que deben cumplir tanto las entidades privadas y públicas.

El Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2, actualmente presenta una problemática tanto en su proceso administrativo así como en el servicio, dichas debilidades son producto de la falta de un plan de gestión, a esto se suma el nivel de insatisfacción de los pacientes, debido a ello se considera necesario implementar una oportuna gestión de recursos humanos, en base a la planificación por procesos y

competencias, que permita lograr una gestión eficaz y eficiente de los recursos, asumiendo estrategias que permitan brindar un servicio con calidad, calidez y oportunidad; además que genere valor al departamento de recursos humanos, y a la organización como tal, aumentando el desarrollo de habilidades interpersonales y mejorando la brecha de insatisfacción de los usuarios o pacientes.

Dentro de la formulación del problema se puede responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar la satisfacción del cliente mediante la implementación de un plan de mejoramiento de la gestión administrativa por competencias en el Hospital de la Policía Nacional de Guayaquil No 2?, cuya sistematización del problema nos plantea las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las falencias e inconsistencias detectadas en los actuales momentos que se han convertido en un problema para la gestión administrativa y la calidad de servicio que brinda el departamento de farmacia, a los pacientes en el Hospital de la Policía Nacional Guayaquil No 2? , ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de servicio sobre los procesos que se aplican en el desarrollo de las actividades laborales dentro de la farmacia, para la atención a los pacientes en el Hospital de la Policía Nacional de Guayaquil No 2? , ¿Cómo desarrollar un nuevo plan de gestión de recursos humanos por competencias, el cual contribuirá en el aumento de la eficacia y eficiencia de los empleados en la farmacia del Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N°2?

Análisis Externo

Ámbito Político / Legal

La creación de un Sistema de Gestión por Competencia no es obligatoria en el Ecuador, se busca a través de este trabajo desarrollar un sistema de aplicación que mejore continuamente los procesos de la farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2. Por lo

cual se tomará como referencia el manual de procesos para la gestión farmacéutica del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2018) cuyo marco legal es el siguiente:

1. Constitución de la República del Ecuador.
2. Ley Orgánica de Salud y su Reglamento
3. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud y su Reglamento
4. Plan Nacional del Buen Vivir.
5. Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano y sus Reformas.
6. Política Nacional de Medicamentos.
7. Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Nacional de Farmacovigilancia (SNFV), Registro Oficial No 540, el 22 de septiembre 2011.
8. Ley de Seguridad Social, sus Reformas y Resoluciones.
9. Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
10. Reglamento a la Ley de Ejercicio Profesional de los Doctores y Profesionales en Química y Farmacia, Bioquímica y Farmacia, Químico en Alimentos, Bioquímico Clínico y Químico del Ecuador: Registro Oficial No 116- martes 26 de enero 2012.
11. Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas y su Reglamento
12. Convenio de Integración de la Red Pública Integral de Salud.
13. Reglamento Control y Funcionamiento Establecimientos Farmacéuticos: Acuerdo Ministerial 813, Registro Oficial 513 de 23-ene-2009.
14. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública. Acuerdo Ministerial No. 00001034, publicado en Registro Oficial No. 38 279 30-marzo 2013.

15. Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Registro Oficial No 45 del 30 de agosto de 2013.
16. Guía de Gestión Farmacéutica del Servicio de Farmacia (Protocolos de Actuación) Hospital Dr. Carlos Andrade Marín” 2016.
17. Manual de procesos para la gestión de suministro de medicamentos: Ministerio de Salud Pública, Acuerdo Ministerial No. 00000569, diciembre 2009.
18. Guía para la recepción y almacenamiento de medicamentos en el Ministerio de Salud Pública: diciembre 2013.
19. Norma para la Aplicación del Sistema de Dispensación/Distribución de Medicamentos por Dosis Unitaria (SDMDU): Ministerio de Salud Pública, enero 2013.
20. Acuerdo Ministerial 00000569 del 06 de julio de 2011. Reglamento para la Gestión del Suministro de Medicamentos y Control Administrativo y Financiero.
21. Buenas Prácticas de Farmacia-Federación Internacional Farmacéutica
22. Acuerdo Ministerial 00000915 del 28 de diciembre de 2009. Manual de Procesos para la Gestión del Suministro de Medicamentos.
23. Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para establecimientos farmacéuticos, R.O. 260 del 4 junio de 2014.
24. Acuerdo Ministerial No. 00002599: Reglamento de aplicación para el proceso de incorporación de las Unidades de Atención Pre hospitalario de Transporte y Soporte Vital, al Servicio Integrado de Seguridad ECU-911, en situación.

Ámbito Económico

Las farmacias debido a la evolución del entorno económico mantienen una estrategia de costos para ser más competitivas y toman decisiones para alcanzar mejoras en su

rendimiento; permitiendo así mantener una visión de futuro más amplia respecto al entorno actual (Borja, 2015).

Por consiguiente, los medicamentos en el ámbito económico representan un evidente ingreso dentro del presupuesto del hospital, es preciso valorar la utilidad de los mismos, además, se debe tomar en cuenta la alta frecuencia de consumo de los medicamentos, lo que hoy en día, representa un incremento en el crecimiento económico, según datos del presupuesto que maneja el Hospital de la Policía Nacional, se destina un presupuesto de 13.5 millones de dólares para funcionamiento del hospital del cual se otorga un rubro de 8 millones para la adquisición de medicinas para uso de los pacientes del hospital.

Ámbito Social

Una de las prioridades del Hospital de la Policía Nacional es el fortalecimiento de la atención y calidad que brinda a la salud y dentro del mismo cuidado farmacéutico para beneficio de la población policial, de sus familiares y comunidad en general, cumpliendo de esta forma ordenada con los lineamientos establecidos en la política de la institución. Este modelo cuenta con elementos técnicos científicos que deben ser aplicados en el ámbito hospitalario, además cuenta con un sistema de gestión por competencias que además de optimizar los procesos, garantiza la efectividad de la atención que se brinda al usuario, sustituyendo el funcionamiento de sistemas tradicionales que se han caracterizado por ser poco competente, así, generar consecuencias asistenciales y económicas que alteran la estabilidad y seguridad del paciente, como a la organización. La farmacia hospitalaria, como parte del plan de atención a la salud, debe dar respuesta prolija a las actuales necesidades de salud de los usuarios, para ello se debe contar con profesionales químicos farmacéuticos o bioquímicos farmacéuticos con capacidades y

competencias específicas para diseñar e implementar nuevos procesos de trabajo con un enfoque sistémico e integral como parte del equipo de salud.

Ámbito Tecnológico

Las farmacias mantienen un sistema logístico apoyado por tecnología, al solicitar un pedido de medicamentos lo hacen antes que termine el stock, teniendo en consideración a sus proveedores para la adquisición de los insumos y medicamentos que necesitan. La adquisición lo realiza la encargada que es la auxiliar de la farmacia. El registro del monto se lo realiza de forma manual, volviendo al proceso más ineficiente. Lo cual se refleja en los nuevos contratos de adquisición y ventas (Bautista, 2018).

El control de inventarios constituye y es fundamental para la planificación de operaciones y en la generación de información que ayude a la toma de decisiones (Bautista, 2018).

Ámbito Ambiental

El sector farmacéutico, es uno de los segmentos que más se preocupa por precautelar el medio ambiente, a través de procesos medioambientales, lo cual se traslada a la actividad farmacéutica por medio del manejo y disposición de los productos farmacéuticos (La Revista Lider en Innovación social, 2018). El sector farmacéutico respeta las normativas legales para el cuidado ambiental, tomando en cuenta cada uno de los procesos de producción, control e investigación; con la finalidad de realizar el control de sus procesos y su mejora continua (La Revista Lider en Innovación social, 2018). Silos explica que el conocimiento para la contribución a la protección del bienestar de la sociedad, es esencial para el grupo farmacéutico; ya que el secreto es la conservación del medio ambiente y los recursos naturales.

Análisis Interno

Historia de la Institución.

El Hospital de la Policía Guayaquil N^a 2, es un Hospital General de Segundo Nivel de Complejidad, Fundado el 4 de octubre de 1991, en la actualidad está conformado por 120 camas censables. El mismo que fue recategorizado mediante permiso de funcionamiento No. - ACESS-2019-Z08-0080594, TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE SERVICIOS DE SALUD PUBLICO Y PRIVADO/III NIVEL DE ATENCIÓN/HOSPITALARIO/HOSPITAL DE ESPECIALIDADES, con de emisión 2019-11-26 Hasta 2020-11-26.



Imagen No. 1 Hospital Policía Nacional Guayaquil No. 2

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de La Farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2 está diseñada de la siguiente manera:

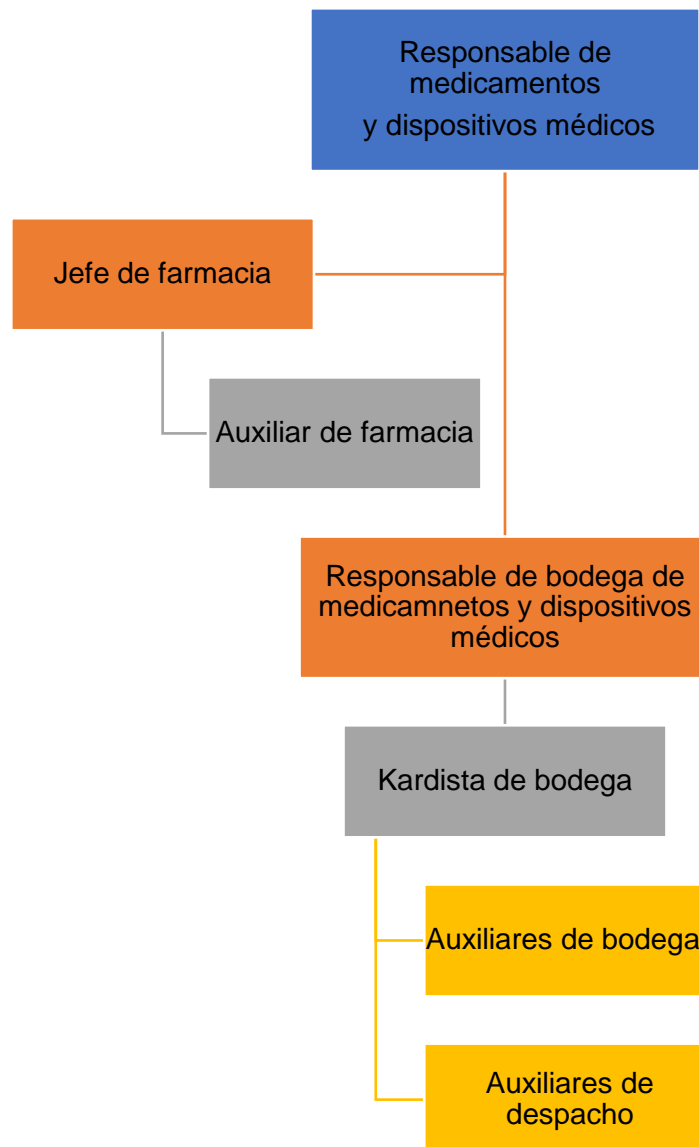


Imagen No. 2 Organigrama de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional
Elaborado por: Willy Mazacón

Es importante destacar que al conversar con el encargado de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2 nos indica que, dentro de la nómina de colaboradores, tiene a veintiún personas, las cuales prestan sus servicios dentro de la farmacia; como se indica en la Tabla 1.

Tabla 1 *Trabajadores de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2*

PUESTO	CANTIDAD
Responsable de medicamentos y dispositivos médicos	1
Jefe de farmacia	1
Auxiliar de farmacia	12
Responsable de bodega de medicamentos y dispositivos médicos	1
Kardista de bodega	1
Auxiliares de bodega y auxiliar de despacho	3
Auxiliares de despacho	2
TOTAL	21

Elaborado por: Willy Mazacón

Análisis Estratégico

Sin duda, la planificación estratégica forma parte de una herramienta fundamental de la gestión, que tiene como finalidad encontrar una o más ventajas, incluida la búsqueda de ventajas competitivas para la organización y la formulación e implementación de estrategias idóneas y con los medios necesarios disponibles en el momento oportuno. Por otra parte, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual los líderes conducen al logro de los objetivos y movimientos a lo largo del tiempo. No es un campo alto de la gestión, sin embargo, es una transformación de comunicación y toma de decisiones que comprenden a todos los niveles estratégicos de la organización. Por esta razón, forma parte de un conjunto de actividades compuestas y plenamente encaminadas a la implementación de métodos estratégicos. (Gibson, 2018)

La Farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2 no posee una planificación estratégica definida, la misión, visión y objetivos estratégicos del hospital son las mismas

que se establecen en la institución policial, y son modificadas dependiendo quien este al mando sin un aval técnico necesario para este caso

Misión: El Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N° 2, tiene como misión la prestación de servicios de salud de calidad y calidez en forma permanente en las áreas de atención ambulatoria, hospitalización y emergencia del hospital, para contribuir el bienestar del Policía, su familia y la comunidad en general.

Visión: Para el 2023 El Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N° 2 será la primera elección en soluciones a problemas complejos de salud, utilizando estándares de vigencia internacional, a través de una estructura organizacional y tecnológica orientada a desarrollar servicios innovadores, con un equipo humano profesional altamente capacitado, motivado y comprometido con la Institución

Objetivos:

- Incrementar la satisfacción de los usuarios en los Servicios de Salud.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

Análisis Financiero

Dado que, la Farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2 posee una asignación presupuestaria de 13.5 millones de dólares de los cuales 8 millones de dólares están destinados para la adquisición de medicamentos, tienen proveedores que les ofrecen los insumos, medicamentos a crédito con un plazo de 30 hasta 60 días. Los usuarios no tienen que cancelar los medicamentos debido a que está contemplada dentro de la partida presupuestaria, es decir, en el presupuesto de la entidad policial. La farmacia desarrolla su presupuesto financiero a través del departamento contable de la institución policial, el mismo que se lo realiza anualmente, recibiendo sus recursos financieros para su normal funcionamiento.

Producto

La farmacia del Hospital de la Policía Nacional No. 2 cuenta con una gran variedad de medicamentos, los mismos son distribuidos a través de un sistema logístico oportuno que permite cubrir las necesidades del usuario en:

- Sistema Nervioso.
- Sistema Circulatorio.
- Sistema Digestivo.
- Antibióticos.
- Anti inflamatorios.
- Antimicóticos de uso sistémico y local

Cliente

Hoy en día la farmacia del Hospital de la Policía Nacional No. 2 tiene como clientes a los familiares de la tropa activa y pasiva de la institución policial, además brinda servicios como prestador del Seguro Social. La cobertura establecida para la atención de salud de sus beneficiarios es del 100% del costo para el personal policial en servicio activo, pasivo, pensionistas de montepío, hijos menores de 18 años y dependientes con enfermedades catastróficas. Para los cónyuges y padres, la cobertura es del 68% y el 32% que antes cancelaba el servidor policial, ahora es asumido por el Ministerio de Salud Pública.

Proveedores

Se puede mencionar que los proveedores de La Farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2 son:

- Farmaenlace: Medicamentos e insumos.
- Difare: Medicamentos e insumos.
- Dailiwork: Medicamentos.
- Candlecross: Medicamentos.

- Distribuidora Espinosa: Insumos y productos de limpieza

Análisis FODA

En la investigación, se refleja el esfuerzo para cada actividad realizada en el entorno farmacéutico; teniendo en consideración los indicadores necesarios para el éxito del trabajo; observando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para lograr el enfoque deseado (Thompson, 2018).

Tabla 2 *Análisis FODA de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Existe una convivencia armónica con el personal	Cuentan con una alta demanda de servicios de los miembros de la Policía Nacional. Alta demanda de productos farmacéuticos.
Tienen un control del inventario y de medicamentos vencidos.	Atención todo el día
Cuenta con un buen servicio al cliente	Cuenta con medicamentos de alta calidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
La poca comunicación entre los empleados, debido a que no conocen con exactitud sus objetivos, misión y visión, de la organización.	Que los proveedores no cumplan con el envío a tiempo de los medicamentos que vayan a necesitar los pacientes.
La falta de capacitación de los empleados sobre las tecnologías que se utilizan	
Mal uso del sistema logístico y tecnología, los registros lo hacen en forma manual.	Que el paciente requiera otro tipo de tratamiento y que los medicamentos que necesiten estén desabastecidos
Desconocimiento del manejo de inventario	

Elaborado por: Willy Mazacón

2. MARCO CONCEPTUAL

Dentro de este trabajo se puede considerar las teorías en la que plantean lo relacionado con el plan de mejoramiento, la gestión por procesos y competencias a un conjunto de colaboradores. Además, se propone la revisión de diversas definiciones entre las que se destacan: clima organizacional, los factores a considerar en la evaluación de la gestión, el desempeño laboral y la manera en que se ejecutan dichos procesos. (Bautista, 2018).

En la actualidad nos desarrollamos en un mundo globalizado, reformando el orden económico mundial, lleno de innovadores conceptos que son obtenidos a gran velocidad que en un comienzo permiten procesarlos mientras se cambian paradigmas, por lo cual tenemos que ser cada vez más precisos a dónde ir y cuáles son las técnicas de gestión que asegurarán y abrirán el éxito en el mercado competitivo en el que nos desenvolvemos (Aracena, 2008).

David MacClellan propuso por primera vez en 1973 el concepto gestión por competencias, donde demuestra que es un modelo de referencia, en el que se desarrolla de manera más eficiente y proactivo con la finalidad de establecer fortalezas que promueve el buen criterio y desempeño, así, de forma específica cada empresa u organización tiene características que los hace distintos de los demás.

Otro aspecto por considerar es la unificación o estandarización de los procesos de gestión en las empresas u organizaciones, que permiten contar con competencias efectivas las cuales se encaminan a gestionar con éxito (Aracena, 2008). Además, permite que la organización determine las cualidades, habilidades, técnicas y el conocimiento que debe tener su capital humano para sobresalir entre otros o lo que MacClellan llama una atención

sobresaliente. Desde este punto de vista, ha dado lugar a una gran cantidad de registros de los perfiles que deben tener los empleados, el cual sostiene que es clave para su desempeño dentro de los procesos de la organización (Aracena, 2008).

Según Marta Alles, quien implantó la semántica de este proceso en Argentina, la gestión de los recursos humanos por capacidad son un ejemplo de modelo que permite definir y organizar el capital intelectual de los colaboradores de una organización para su estrategia corporativa, aumentando al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas.

Por otra parte, se entiende que cada organización tiene una estrategia y planeación diferente, para que sus habilidades también sean modelos de gestión de las competencias que deben realizarse en concordancia con los requisitos que la organización requiere en los colaboradores para lograr la estrategia organizacional basada en la filosofía, misión y visión de la organización. (Aracena, 2008).

Plan de Mejoramiento

La planificación es la disposición sistemática de tareas para lograr una meta. Un plan debe describir de manera estructurada lo que debe hacerse para lograr lo especificado dentro de un cronograma a seguir. A su vez, el plan se convierte en el criterio con el que comparar el progreso real para realizar los ajustes y correcciones necesarios y no desviarse del camino que conduce al objetivo (Ríos & Velasco, 2017).

Debemos entender la mejora como un cambio para hacer más eficaz, eficiente y adaptable las competencias dentro de la organización. Un plan de mejora es un conjunto lógico de

pasos para hacer un cambio en la forma en que se hacen las cosas para mejor resultados a corto y largo plazo en ciertos aspectos.

El ciclo PHVA5. Ciclo, Planificar - Hacer - Verificar - Actuar, presenta cómo crear ciclos para mejorar procesos representativos de la mejora continua. Deming presentó esta herramienta a los japoneses y la llamó el ciclo de Shewart. Este fue pionera en el control estadístico de la calidad. Muchos en vez de decir el ciclo PHVA, lo llaman el ciclo de Deming y se identifica con la siguiente imagen (Gido Jack & Clements, 2018),

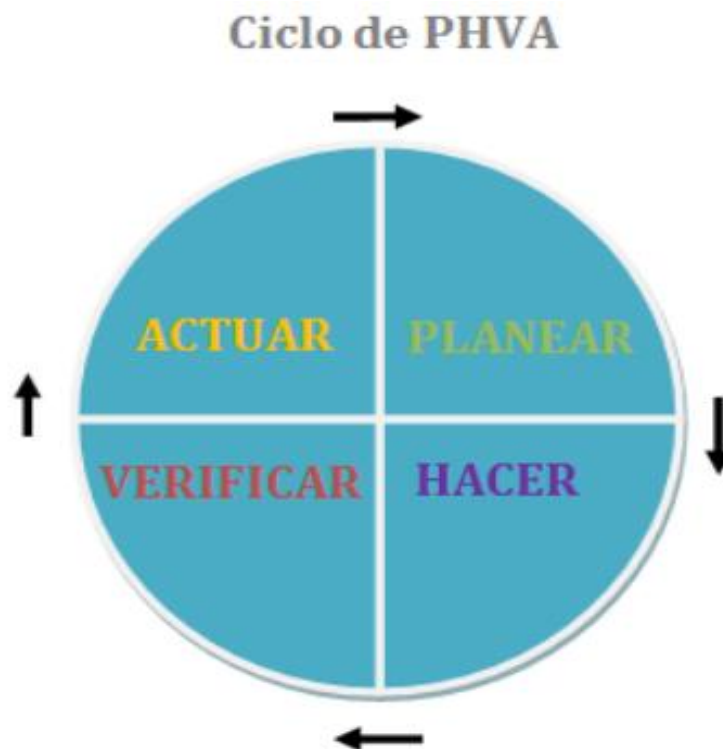


Imagen No. 3 Ciclo de PHVA

En el transcurso del tiempo dentro del labor que ejecutan los empleados de una empresa, se ha visto la necesidad de efectuar un mayor control de las estrategias y procesos que permiten examinar las deficiencias (Gido Jack & Clements, 2018),

Es así, como al comprender las habilidades interpersonales que suele utilizarse en la empresa y cuyo parte final es la mejora en las estrategias realizadas, a su vez estas

empiezan con la planeación de los recursos y llegan a la distribución final de los productos a los clientes, según (Ríos & Velasco, 2017).

Por consiguiente, (ANECA, 2017) aporta en que el plan de mejora se encuentra estrechamente ligado al objetivo final de los procesos en lo que respecta a la mejora continua, misma que es fundamental con sus fases implementadas dentro de ellas. Siendo imprescindible reconocer los cambios a ejecutarse en los procesos y de tal manera, poder evidenciarlos dentro del resultado como un óptimo servicio.

Asimismo, en cuanto a la etimología de la palabra Kaizen viene del japonés KAI que significa cambio o la acción de arreglar y ZEN, cuyo significado es bueno o mejorar, al unificar y darle un sentido completo quedaría como mejora continua. Ante lo cual, se deben incluir cuatro pasos que tiene la metodología: planear, hacer, verificar y ajustar. Bajo este precepto permite la construcción de la disciplina, misma que se desarrolla en cuanto a la metodología de la productividad, cumpliendo con la meta de la empresa (Tua Pereda, 2004).

Gestión

Desde el punto de vista conceptual, es considerada la gestión como una implementación de acción artística, creativa e innovadora, que contribuye en el desarrollo de los procesos colectivos, una de las estrategias que se puede aplicar es la diferenciación que permite gestionar no trata exclusivamente de la administración o gerencia, sino también organiza y conduce la lógica de lo correcto incluyendo el marketing estratégico y la aportación de la imagen corporativa. (Uranga W., 2013)

Gestión por competencias

Se analiza a la gestión por competencias como la práctica que comprende la identificación de las distintas habilidades fundamentales para que los colaboradores alcancen el desempeño óptimo en el ejercicio de sus funciones encomendadas. Posterior a ello, esas mismas habilidades y procesos se enmarcan y perfeccionarán para alinearse con las estrategias de mejora establecidas por la organización. La gestión por competencia se puede denominar también como habilidades, valores y comportamientos implementar estas acciones permitirán orientar cómo deben los funcionarios llevar a cabo las tareas encomendadas. (Tua Pereda, 2004). El concepto de gestión por competencias fue propuesto por primera vez por David McClellan en 1973, señalando que es un proceso que se está haciendo cada vez más popular en la actualidad y se ve animado por desarrollar fuerzas impulsoras integradoras que promueven el buen desempeño, indico también que cada empresa u organización tiene características únicas las cuales se distinguen.

Por todo esto, es importante iniciar por definir competencias organizacionales y así, luego distinguir los puestos a analizar y reconocer aptitudes para utilizar en el perfil de puesto como: competencias generales, competencias esenciales (criterios de mayor desempeño), y el perfil idóneo identificando formación, experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes conductuales. Luego identificar las competencias para expertos en riesgos. El comité es el encargado de recopilar información sobre perfiles de trabajo.

Competencias

Como punto de partida se puede rescatar el concepto de competencia el cual se convierte en el pilar fundamental del presente estudio y que comprende a dos competencias: competencia cognitiva (conocimiento), la competencia funcional (destrezas),

competencia social y la auto competencia (Tua Pereda, 2004). Según (Ellström, 2007), define el concepto de competencia basados en la relación con las diferentes ocupaciones y con ello concluyo que existen diferencias entre competencias de uso, reales y supuestas de acuerdo al lugar de trabajo en el que el colaborador se va a desempeñar.

Desde el punto de vista, la gestión por competencia es inventada o establecida originalmente para la psicología, y después fueron utilizado por la gestión de Talento Humano, que con el paso del tiempo pasó a llamarse gestión por competencia (Aracena, 2008). Para el creador de este enfoque de gestión David MacClellan menciona que la prueba de aptitud académica tradicional y la prueba de conocimiento, al igual que las calificaciones escolares y los títulos son impredecibles para definir el rendimiento en las pruebas que desarrollan o el éxito en la vida. A menudo está sesgado contra las minorías, siendo estos las mujeres y las personas de bajo estatus nivel socioeconómico. Esto hace que MacClellan busque otras variables, llamándolas "Habilidades". (Aracena, 2008).

¿Qué son las competencias?

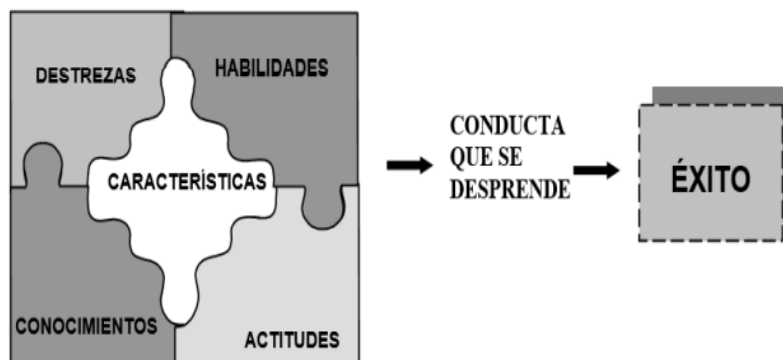


Imagen No. 4 ¿Que son las competencias?

Las habilidades no son cualidades innatas, estas se desarrollan, se adquieren a lo largo de la vida del individuo, y más allá de eso, puede realizarse de acuerdo con un cronograma establecido. Hay que tener en consideración que las habilidades se expresan en el comportamiento. Esta es la razón por la cual el desempeño de todos en el trabajo se media

hace varios años, tomando en cuenta las acciones que ejecutaba al realizar correctamente una determinada tarea, sin enfatizar otros valores de personalidad y característica del individuo. Los factores de la personalidad es lo que ahora llamamos competencia. (Dirube, 2018).

Por ende, se puede considerar diversas definiciones sobre competencias y expertos en la materia, sin embargo, hemos seleccionado algunos, por lo cual esta definición trata de construir un alcance lo más completo posible.

Según (Boyatzis, 2018), las competencias profesionales son las características básicas que están disponibles en un individuo, que están relacionadas con los eventos exitosos en un trabajo. (Spencer & Spencer, 2018) se refiere como "una particularidad" la condición básica de una persona, causalmente estrecha por los conocimientos y teorías para poder desempeñarse con eficacia o sobresalir en una situación o tarea. Por otra parte, (Rodríguez & Feliú, 1996) entiende como "La reunión de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos de una persona para conducirla al éxito en una actividad". También, la definición BIT-CINTERFOR de competencias laborales, destaca que es la capacidad efectiva para realizar una actividad idónea, cuyo trabajo es totalmente reconocido como una competencia profesional dando una probabilidad de éxito basado en progreso.

Por otra parte, la norma internacional ISO 9000 sobre "Sistemas de Gestión de la Calidad, Características y Vocabulario" lo define como la competencia para argumentar la capacidad de aplicar los conocimientos y aptitudes que sostiene un individuo para ejecutar satisfactoriamente una actividad".

Cualidades de las competencias

- Son características permanentes de un individuo.
- Se vuelven perceptibles cuando se realiza una tarea o se completa el trabajo.
- Están vinculadas con el desempeño exitoso en una actividad, ya sea profesional o no.

- Están direccionadas con el desempeño, es decir, no solo están asociados con el éxito, sino que en realidad se le atribuyen.
- Pueden generalizarse a muchas actividades

Características que forman una competencia

La competencia se compone de las siguientes afirmaciones:

Conocimiento: Forma parte de la información que las personas obtienen a través de la educación formal y regular. Por ejemplo: finanzas, contabilidad, manufactura, ventas y marketing, etc.

Habilidad: el nivel de competencia de un individuo para realizar una tarea específica la cual se obtiene a través de la práctica. Por ejemplo: operación de equipos, negociación, informes, etc.

Capacidad: Es la propiedad latente de un individuo para desarrollar una tarea. Por ejemplo: innovación, habilidad verbal, percepción de profundidad, entre otras.

Rasgos de personalidad: son tendencias estables de la conducta que tiende a aparecer en cualquier tipo de situación. Por ejemplo: estabilidad emocional, extroversión, socialización, etc.

Motivos: forman parte de las necesidades esenciales selectivas, motivadoras para orientar los comportamientos y así alcanzar los objetivos. Por ejemplo: hacia el éxito buscando poder, buscando afecto, entre otras

Actitud: son las tendencias adquiridas de una mente racional y sentimientos hacia algo o alguien en intención antes que acción. Por ejemplo: actitud hacia el trabajo, la familia, el país, etc.

Valores: se establecen en el interior del ser humano como forma específica de creencia que regula los juicios de valores practicando la ética hacia las personas, situaciones,

eventos, y guía el comportamiento ético. Por ejemplo: lealtad, honestidad, responsabilidad, etc.

Spencer y Spencer agrupan los comandos anteriores en 5 componentes llamados "Tipos de competencias especiales":

Motivación: forman parte del pensamiento analítico, de una persona consciente la cual conduce a la realización de una acción sobre otra.

Característica: son las condiciones físicas y respuesta a largo plazo sobre un guion o información.

Autoconcepto: se establecen valores, cualidades actitudes de una imagen o característica de un individuo.

Conocimiento: es la información que tiene un individuo sobre campos específicos.

Habilidad: capacidad de ejecutar una determinada tarea física o mental.

Martha Alles, manifiesta que para ordenar el trabajo dentro de un modelo de gestión basada en competencias, se propone agrupar estos componentes en dos líneas macro, a la cual se debe llamar competencias técnicas para aquellos interesados en el conocimiento y las habilidades asimiladas por formación académica o experiencia profesional; y la gestión por competencia está relacionadas con las características personales como motivos, valores y actitudes que marcan diferentes formas de la respuesta de una persona a ciertos eventos. (Fin M., 2018).

¿Por qué son importantes los talentos para desarrollar las competencias?

El talento es creado por conexiones en el cerebro, cuando el patrón se repite el talento será permanente. Las conexiones entre las células cerebrales se llaman sinapsis, las sinapsis son las creadoras del talento. Durante 60 días antes de que se produzca el nacimiento, las células nerviosas comienzan a comunicarse entre sí y crean sinapsis. Y a

medida que se va desarrollando el cerebro millones de neuronas proceden a desactivarse para dar paso oportunidad a estas conexiones precisamente para proporcionar y empoderar al resto.

De este proceso emergen talentos individuales, para responder a diferentes estímulos de una forma única y a largo plazo. Es por este motivo, las diferencias entre las personas son más relevantes debido a las conexiones mentales de cada persona (Buckingham & Clifton, 2001). No se puede desarrollar una competencia sin un talento básico. La toma de decisiones va a depender del talento, las cuales se hacen todos los días, por muy efímeras que sean no se piensa en pequeñas decisiones, pero sí en reacciones instintivas.

Ciertamente, la suma de estas decisiones muestra un claro desempeño el resultado de los talentos más predominantes. La competencia determina la capacidad de hacer algo, en cuanto el talento revela qué tan bien puede hacer esto y con qué frecuencia (Buckingham & Clifton, 2001). Por lo tanto, si no hay talento, aunque hayas sido entrenado no podrás desarrollar ciertas actividades. El entrenamiento repetitivo sin talento es la causa del desgaste en las personas y para poder mejorar las actividades se requiere de una constante persistencia. El talento oculto crea una sensación de felicidad animando a reaccionar de la misma forma una y otra vez.

Competencias: Clasificación

Competencias básicas:

(Sector Técnico de Formación y Capacitación Profesional, 2011) dice que el contenido de conocimientos, habilidades y competencias; las actitudes y los valores indican que el individuo es capaz desarrollar con éxito las actividades laborales correspondientes a su campo profesional, la competencia general se separa en diferentes unidades.

Competencias específicas:

(Sector Técnico de Formación y Capacitación Profesional, 2011) menciona acerca de los conocimientos de contenido, actitudes, valores técnicos y tecnológicos, actitudes y valores de la entidad a competir.

Generales genéricas o transversales

Según (Sector Técnico de Formación y Capacitación Profesional, 2011) Es el cuerpo de conocimiento, habilidades, competencias, actitudes y valores comunes de una cadena profesional o línea de producción.

Modelo de gestión de talento humano por competencia

Ante todo, este es un modelo de gestión que puedes evaluar competencias específicas requeridas para un trabajo que el individuo lo realiza, más aún, es una herramienta ajustable para la organización, ya que logra relacionarse con el desempeño de la gestión y las personas en su descripción de trabajo, implementando estos como los actores claves en los procesos de cambio empresarial e instancia a la ventaja competitiva de la organización. (Muñoz de Priego Alvear, 2006) da a conocer que, para esto es necesario definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), objetivos y misión (qué hacemos) basados en los principios creados por las más altas instituciones de gestión empresarial, desarrollo de un lenguaje común, competencias de trabajo y estructura de perfiles profesionales. Todas las habilidades anteriormente mencionadas son resultado para diseñar procesos de talento humano por competencias, porque a través del sistema de competencias se puede obtener información, se puede confiar en lo necesario y preciso en tiempos de cambio. Sobre todo, reducir el estrés generacional, lograr más integración laboral para todos los involucrados en la organización, reducir la resistencia al cambio y mayor adaptabilidad.

El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo básico implementar una nueva forma de gestión en la organización y ser eficaz. El sistema de gestión basado fielmente en competencias orientada a satisfacer las necesidades primarias de la organización para proporcionar, independientemente la aplicación, de la siguiente información:

- Perfil laboral ideal.
- Relevancia entre persona/ubicación (análisis de distancia).
- Necesidades de formación de personas y colectivos.
- Valoración general de los logros de la persona en su trabajar.
- El potencial de la persona a corto plazo.

Evaluación de desempeño

En la teoría administrativa se evalúa el desempeño de la organización, ya que es importante establecer en qué medida se han logrado los objetivos, valorando la capacidad adecuada para la práctica administrativa. Sin embargo, al evaluar los criterios clásicos se reduce el potencial de participación humana, la objetividad de la evaluación y los objetivos relevantes para la misma. (Armijos Mayon, 2019)

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

Diseño

Se empleará para el presente estudio el método científico, la investigación es de tipo cualitativo debido a que es una investigación de campo y a su vez descriptiva, porque puede dar a conocer diferentes resultados y situaciones actuales que corresponden a los de un posible proyecto o estudio bibliográfico.

Se realizará la investigación de campo en la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2, la misma que se realizará una entrevista como técnica, cuyo instrumento será la encuesta dirigida al personal que labora en la farmacia y a los pacientes que son beneficiados por los servicios para conocer el problema.

Metodología

Este trabajo tiene una metodología de proyecto de factibilidad, que incluye investigación bibliográfica, relevamiento de campo e intervención de proyecto, cuyo objetivo es determinar a través del método Delphi y la herramienta Descriptivo del cargo, cuáles deben ser las competencias requeridas en la hoja de vida para los posibles puestos de trabajo en la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2.

Según (Yépez, 2010), un proyecto viable puede entenderse como: Consistencia en la formulación y desarrollo de una propuesta metodológica para un modelo operativo viable que responda a los problemas, requerimientos o necesidades de la organización o sociedad; puede referirse al desarrollo de políticas, programas tecnológicos, métodos o procesos. Para su construcción e implementación, se debe partir de la consideración de documentos, tipo de terreno o diseño integrado de las dos modalidades. (pág. 28)

Tipo de Investigación

La investigación utilizada es descriptiva, para (Namakforoosh, 2005) la investigación descriptiva es una forma de estudiar quién, dónde, cuándo, cómo y por qué son sujetos de investigación. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo porque explica perfectamente los consumidores, objetos, conceptos y cuentas de una organización donde se utiliza un diseño descriptivo para realizar una encuesta. (Páginas 91).

Este tipo de estudio descriptivo nos permitió conocer las características de los grupos de estudio, calcular la proporción de personas en una población en particular, y a su vez producir pronósticos.

Población y Muestra

Población

La farmacia de la Policía Nacional N° 2 tiene un total de 21 colaboradores dentro de la farmacia incluido el personal de bodega es decir que la implementación de este proyecto involucra a todos los que laboran dentro del departamento de farmacia y también a 869 pacientes que ocupan el servicio de farmacia

Tabla 3 *Población empleados de farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2 y pacientes.*

POBLADORES			
N°	Detalle	Números	Porcentaje
1	<i>Responsable de medicamentos y dispositivos médicos</i>	<i>1</i>	<i>0,10%</i>
2	<i>Jefe de farmacia</i>	<i>1</i>	<i>0,10%</i>
3	<i>Auxiliares de farmacia</i>	<i>12</i>	<i>1,30%</i>

4	<i>Responsable en la bodega de medicamentos y dispositivos médicos</i>	1	0,10%
5	<i>Kardista de bodega</i>	1	0,10%
6	<i>Auxiliar de bodega</i>	3	0,30%
7	<i>Auxiliar de despacho</i>	2	0,20%
8	<i>Pacientes</i>	869	98,00%
	<i>TOTAL</i>	890	100%

Elaborado por: Willy Mazacon

Como se tiene una población de 869 pacientes y este representa un universo de muy grande, se tomó una muestra representativa, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

Formula:

$$n = \frac{z^2 pq N}{Ne^2 + z^2 pq}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

p = cuando su valor no está disponible, se suele utilizar un valor constante de 0,5.

q = es la diferencia entre 1-p = 0,5

Z = Los valores se obtienen por niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se dispone de su valor, se considera relativo al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 0,5 \times 0,5 \times 890}{890 \times 0,05^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 268$$

Para aplicar la encuesta a los colaboradores y usuarios de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2 es decir para poder aplicar el instrumento de la encuesta en la población se aplica la fórmula de muestreo aleatorio simple para una población definida es de 268 personas.

Instrumento de la Investigación

Con el objetivo de poder recopilar toda la información necesaria y conocer los criterios que tienen los diferentes participantes, se utilizará como herramienta la encuesta, la cual hará énfasis en los aspectos relacionados básicamente con el tema, esto permite creación objetiva de un sistema de seguimiento para empleados y usuarios.

Según (Muñoz, 2019) la encuesta es una de las más utilizadas en la investigación social, y se define como un conjunto de técnicas destinadas a orientar, recoger sistemáticamente datos estadísticos sobre algún tema relacionado con la población, a través de medios, y contacto indirecto con individuos o grupos. (pág. 115)

La encuesta es una herramienta que sirve para recolectar información de un número de individuos (muestra), para entender algo acerca de las poblaciones más grandes de las cuales se recopiló la muestra.

Para garantizar la confiabilidad de los instrumentos y validación de contenido utilizados serán manejados por el gestor técnico en talento y el especialista en desarrollo de talento humano, quienes serán los responsables del proceso de entradas de nuevos trabajadores y personal de desarrollo en la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2.

La encuesta se realizará en base a un cuestionario, cuyo contenido se construirá con preguntas de opción múltiple, orientadas a conocer el nivel de conocimiento de colaboradores sobre el tema de competencias laborales y la importancia de en el ámbito laboral.

Recolección de Información

Para recopilar toda la información de los perfiles de los puestos, se realizará una entrevista, para esto se tomará a cada uno de los empleados que componen los diferentes puestos y utilizando la herramienta de encuesta de descripción de puestos, se realizará una entrevista personalizada para completar toda la información, recopilar toda la información necesaria y oportuna de la descripción del puesto, una vez que toda la información esté disponible, toda la información obtenida será confirmada y aprobada con los jefes de departamento y gerentes de cada área de trabajo.

Según (Tamayo M., 2018) la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

Procesamiento y Análisis

Para el procesamiento de la información se utilizará procesos manuales y procedimientos electrónicos

Proceso Manual: se realizará luego de completar la recopilación y baja de información en la descripción del puesto, a su vez se realizará con la coordinación previa de los jefes de departamento y el personal de su dependencia.

Proceso electrónico: se importarán los datos recolectados de las entrevistas realizadas a través del programa EXCEL, ya que en dicho programa se tabulan las herramientas y de esta manera se llevará un registro de toda la información obtenida en diferentes lugares.

Interpretación y Análisis de Resultados

Para analizar la información obtenida se utiliza la estadística descriptiva para poder organizar, resumir y describir la información proporcionada por los encuestados para presentarlos a través de gráficos de barras, facilitando facilitar la interpretación de cada respuesta obtenida en la encuesta. Las tablas de resultados, así como los gráficos y las interpretaciones de cada pregunta de la encuesta presentada a los colaboradores y pacientes, se presentan en orden.

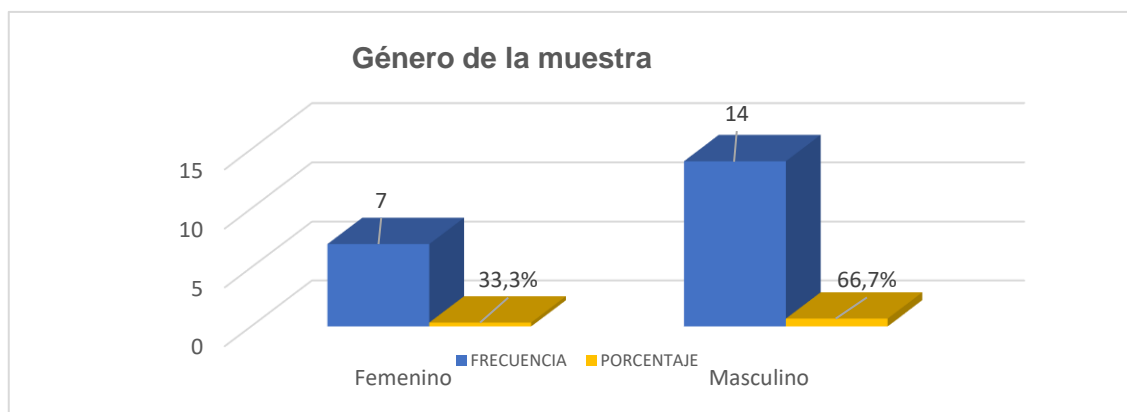
Encuesta a Colaboradores

Tabla 4 Género de la muestra

Muestra	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	7	33,30%
Masculino	14	66,70%
Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 1 Género de la muestra



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

En el gráfico de género se puede observar que los encuestados están divididos en dos grupos un 33,3 % corresponde al género femenino y un 66,7% corresponde al género masculino.

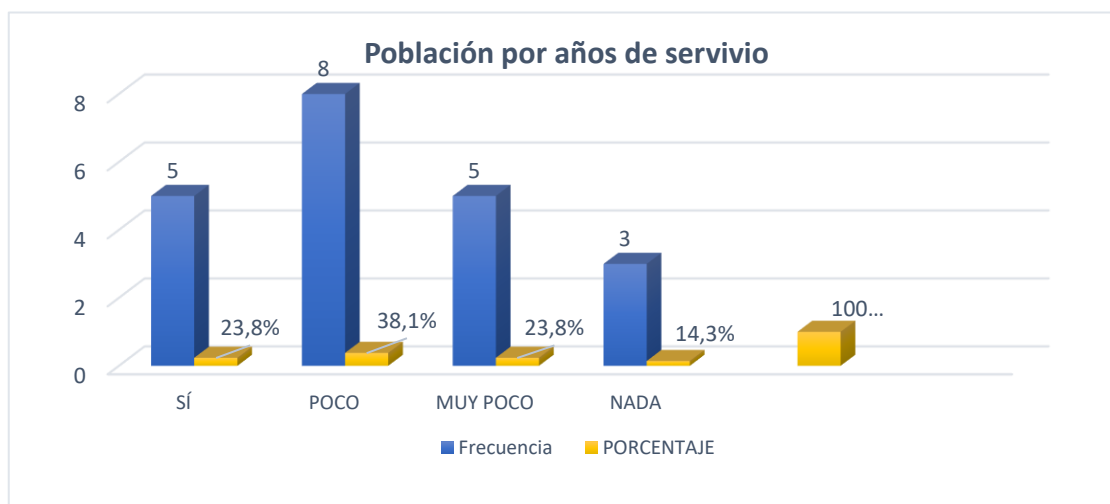
Tabla 5 Población por años de servicio

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 años	2	9,00%
4 a 9 años	8	38,10%
10 a 15 años	3	14,00%
16 a 20 años	5	23,80%
21 a 25 años	2	14,30%
Más de 25 años	1	5,00%
Total	21	100,00%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 2 Población por años de servicio



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

En la gráfica que corresponde al tiempo de servicio de los colaboradores encuestados se pudo observar que el 9,5% tiene un tiempo de trabajo comprendido entre 1 a 3 años, el 38,1% tiene un tiempo de 4 a 9 años, el 14,3% tiene un tiempo comprendido entre 10 a 15 años, el 23,8% tiene un tiempo de trabajo comprendido entre

16 a 20 años, el 9,5% tiene un tiempo de trabajo comprendido entre 21 a 25 años, y el 4,8% tiene más de 25 años de trabajo.

Pregunta No 1. ¿Usted conoce cuál es el perfil que desea la farmacia para sus colaboradores?

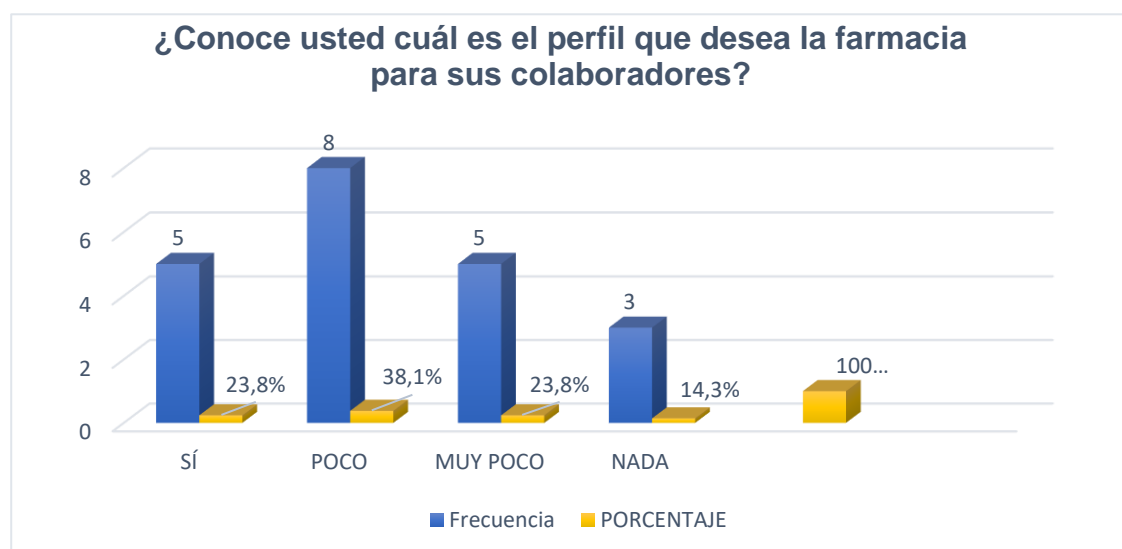
Tabla 6 El perfil de una farmacia

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	5	23,8%
2	Poco	8	38,1%
3	Muy poco	5	23,8%
4	Nada	3	14,3%
	Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 3 El perfil de una farmacia



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se puede determinar que del total de encuestados 23,8% sí conoce el perfil En la gráfica se muestra que los colaboradores que requiere la farmacia, el 38,1% tiene poco conocimiento sobre el perfil que debe tener un colaborador de la farmacia, el 23,8% tiene muy poco conocimiento sobre el perfil laboral y un 14,3% no sabe nada sobre el perfil para laborar en la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2.

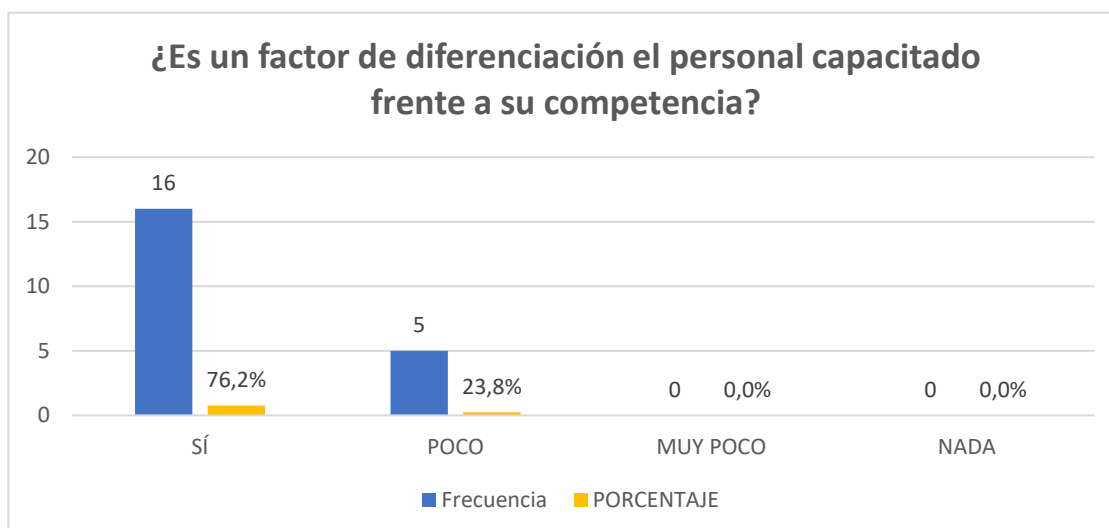
Pregunta N° 2.- ¿Es un factor de diferenciación el personal capacitado frente a su competencia?

Tabla 7 Diferenciación del personal capacitado

ítem	descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	16	76,2%
2	Poco	5	23,8%
3	Muy poco	0	0%
4	Nada	0	0%
Total		21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 4 Diferenciación del personal capacitado



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

El 76,2% respondió que sí, el 23,8% respondió poco, el 0% respondió muy poco, mientras que el 0% respondió que nada lo que demuestra claramente que existe confianza en que a medida que mejoran los conocimientos de los trabajadores, mayores son las posibilidades de éxito para la farmacia

Pregunta N° 3.- ¿Conoce qué es una competencia laboral?

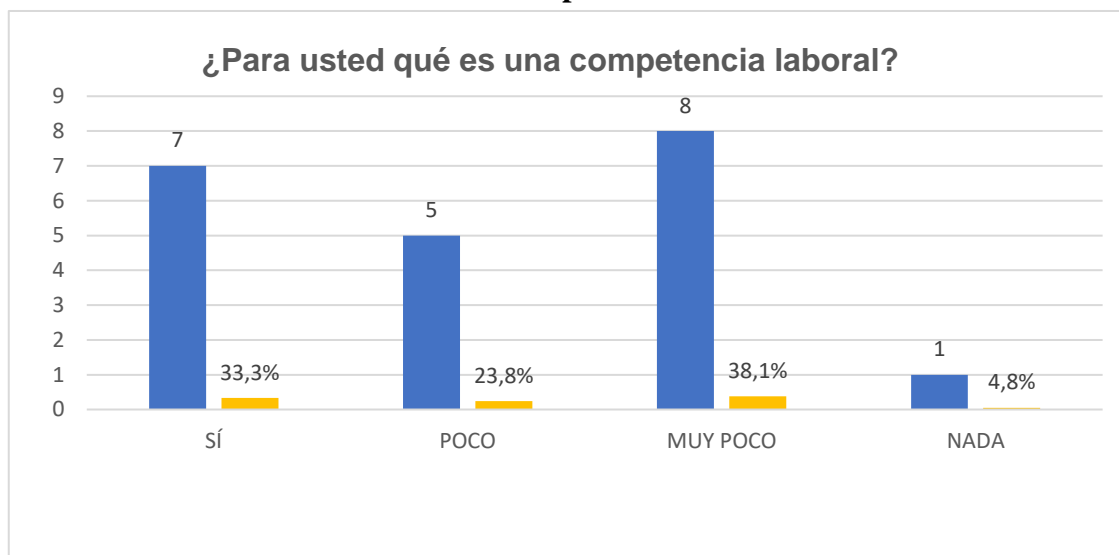
Tabla 8 Competencia laboral

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	7	33,3%
2	Poco	5	23,8%
3	Muy poco	8	38,1%
4	Nada	1	4,8%
	Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 5 Competencia laboral



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

El 85.7% respondió que sabe lo que es una competencia, mientras que el 14.3% dijo tener poco conocimiento de lo que es una competencia, lo que determina que los empleados tienen pleno conocimiento sobre lo que es una competencia.

Pregunta N° 4.- Del siguiente listado de palabras cuál usted considera que se relaciona con las competencias laborales.

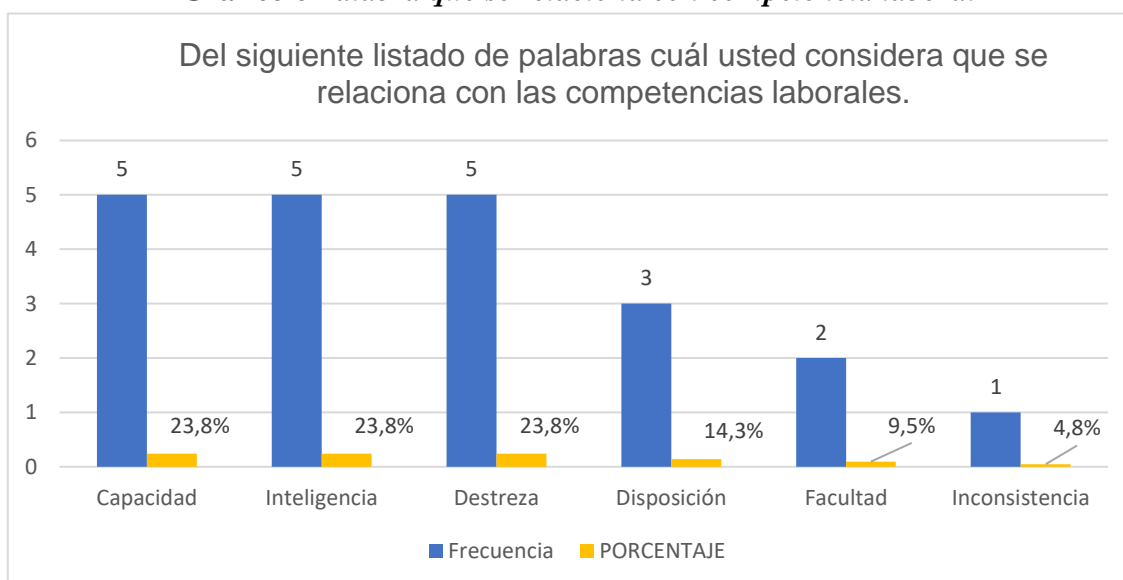
Tabla 9 Palabra que se relaciona con competencia laboral

ítem	descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Capacidad	5	23,8%
2	Inteligencia	5	23,8%
3	Destreza	5	23,8%
4	Disposición	3	14,3%
5	Facultad	2	9,5%
6	Inconsistencia	1	4,8%
	Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 6 Palabra que se relaciona con competencia laboral



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se puede observar que existe una igualdad porcentual del 23.8% en la encuesta relacionado a los términos capacidad, inteligencia y destreza. Se puede determinar que el 14.3% relaciona a las competencias laborales con disposición, el 9.5% las relaciona con facultad, el 4.8% las relaciona con inconsistencia.

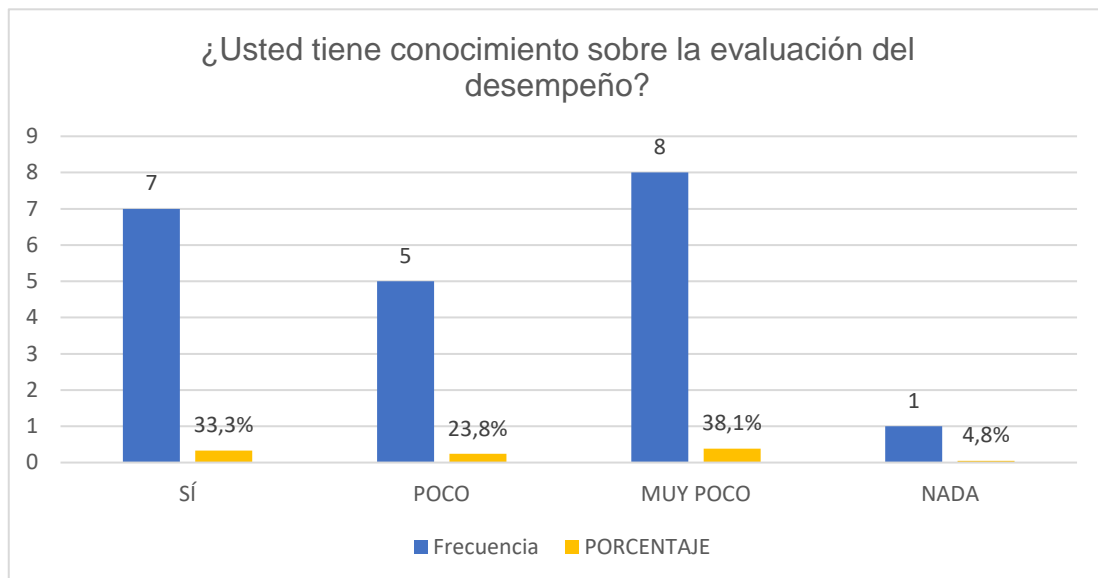
Pregunta N° 5.- ¿Usted tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño?

Tabla 10 Evaluación del desempeño

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	7	33,3%
2	Poco	5	23,8%
3	Muy poco	8	38,1%
4	Nada	1	4,8%
	Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 7 Evaluación del desempeño



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

El 90.5% dice tener un conocimiento adecuado de lo que es la evaluación de desempeño, mientras que el 4.8% dice tener poco o muy poco conocimiento sobre la evaluación del desempeño.

Pregunta N° 6.- ¿Usted cree tener el perfil profesional que la farmacia requiere para sus colaboradores?

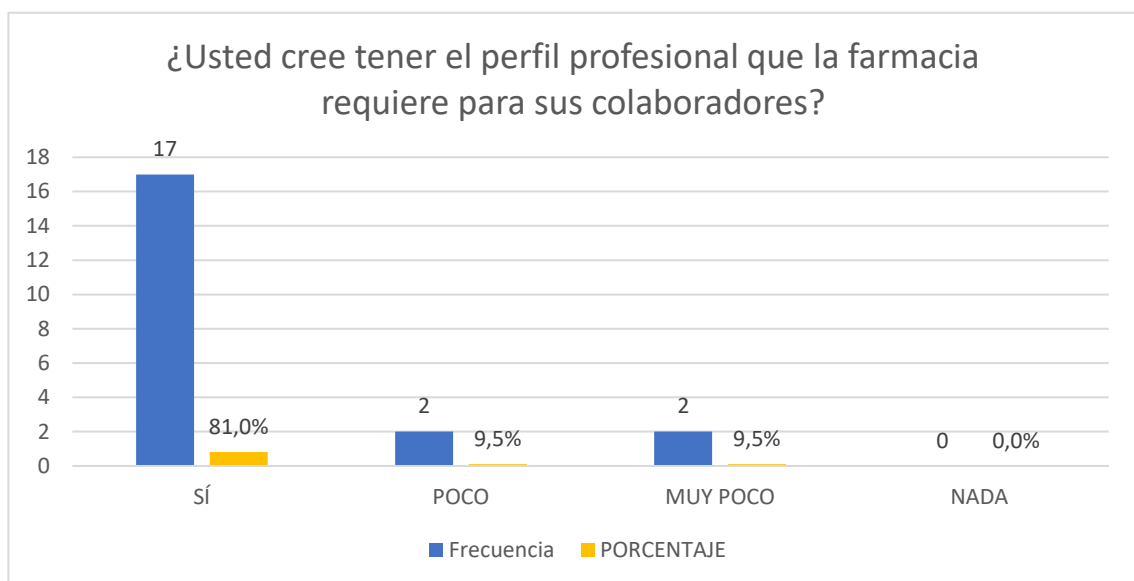
Tabla 11 Perfil profesional de los colaboradores de farmacia

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	17	81%
2	Poco	2	9,5%
3	Muy poco	2	9,5%
4	Nada	0	0%
	Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 8 Perfil profesional de los colaboradores de farmacia



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se puede determinar que el 81, % ciertamente tenía cumpliendo con el perfil profesional requerido por la empresa, mientras que el 9.5% respondió poco o muy poco.

Pregunta N° 7.- ¿Los métodos de evaluación utilizados considera usted que son suficientes?

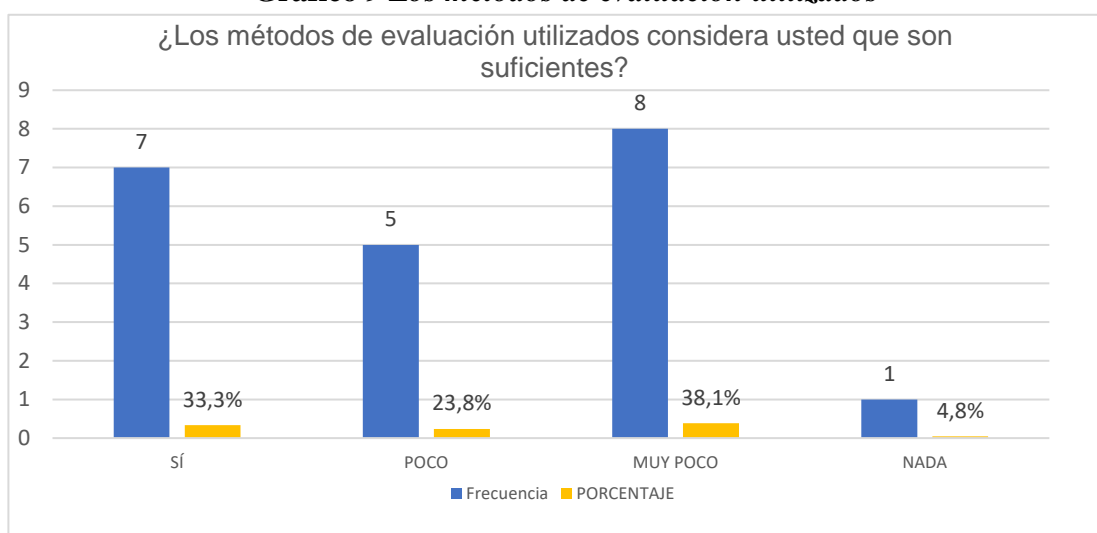
Tabla 12 Los métodos de evaluación utilizados

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	7	33,3%
2	Poco	5	23,8%
3	Muy poco	8	38,1%
4	Nada	1	4,8%
	Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 9 Los métodos de evaluación utilizados



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

En este gráfico se puede observar que el 33.3% respondió que los métodos utilizados para evaluar eran suficientes, el 23.8% pensó que era suficiente, el 38.1 % respondió que era muy poco y el 4,8% no respondió nada, es importante tomar en cuenta la opinión que tienen los colaboradores sobre los métodos de evaluación para el personal de la farmacia, por lo que se debe tener en cuenta para crear nuevos métodos o mejorar los métodos existentes.

Pregunta N° 8.- ¿Usted es capacitado regularmente en el desarrollo de competencias aplicadas a su puesto de trabajo?

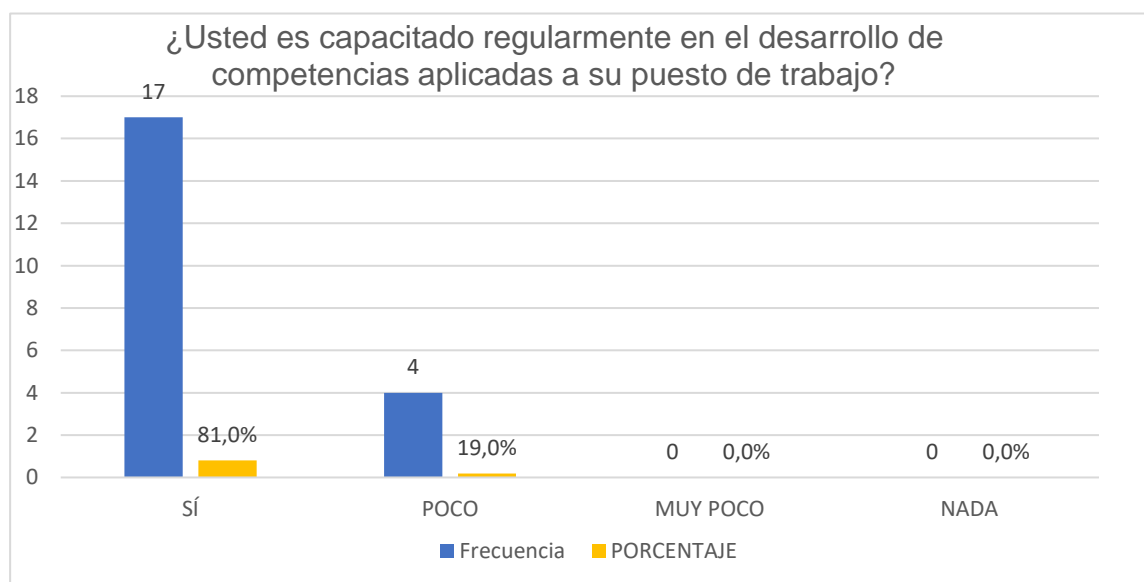
Tabla 13 Usted es capacitado regularmente

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	17	81%
2	Poco	4	19%
3	Muy poco	0	0%
4	Nada	0	0%
Total		21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 10 Usted es capacitado regularmente



En este gráfico se puede observar que la capacitación que le ayudará a desarrollar sus habilidades, el 23.8 % dice que recibe poca capacitación y el 19% afirma que recibe muy poca capacitación permitiéndoles desarrollar sus habilidades.

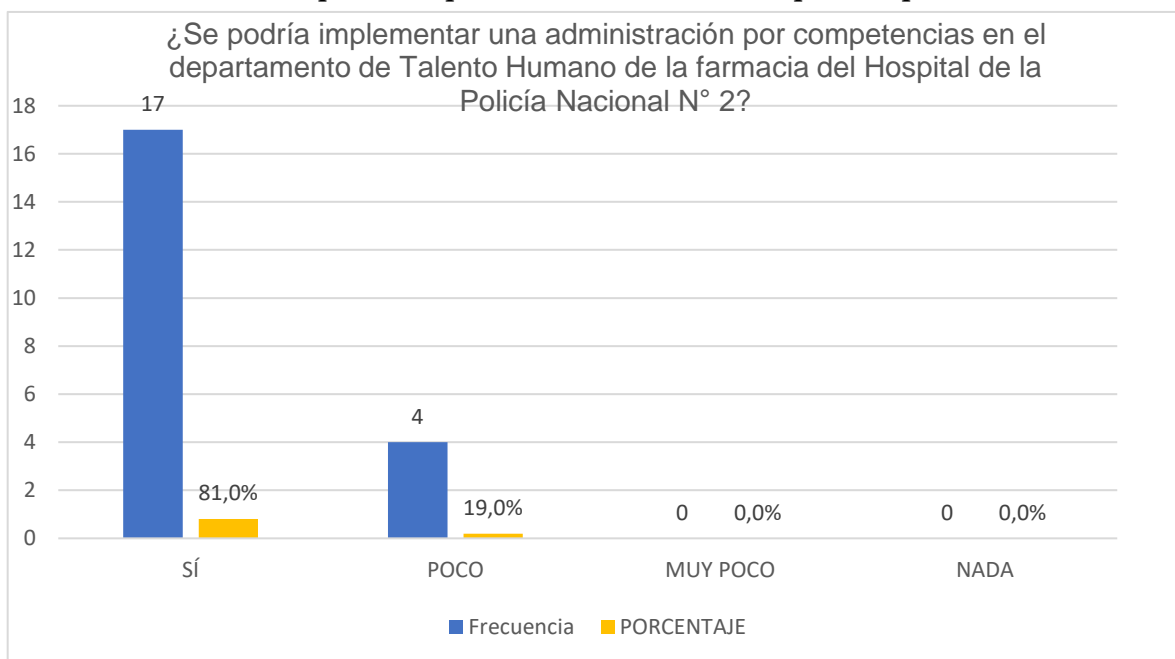
Pregunta N° 9.- ¿Se podría implementar una administración por competencias en el departamento de Talento Humano de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2?

Tabla 14 Se podría implementar administración por competencias

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	17	81%
2	Poco	4	19%
3	Muy poco	0	0%
4	Nada	0	0%
	Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 11 Se podría implementar administración por competencias



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

Se pudo determinar que 33.3% indica que sí es posible 23.8% son muy pocos probable y el 38.1% piensa muy probable, y al 4.8% no responde a la pregunta.

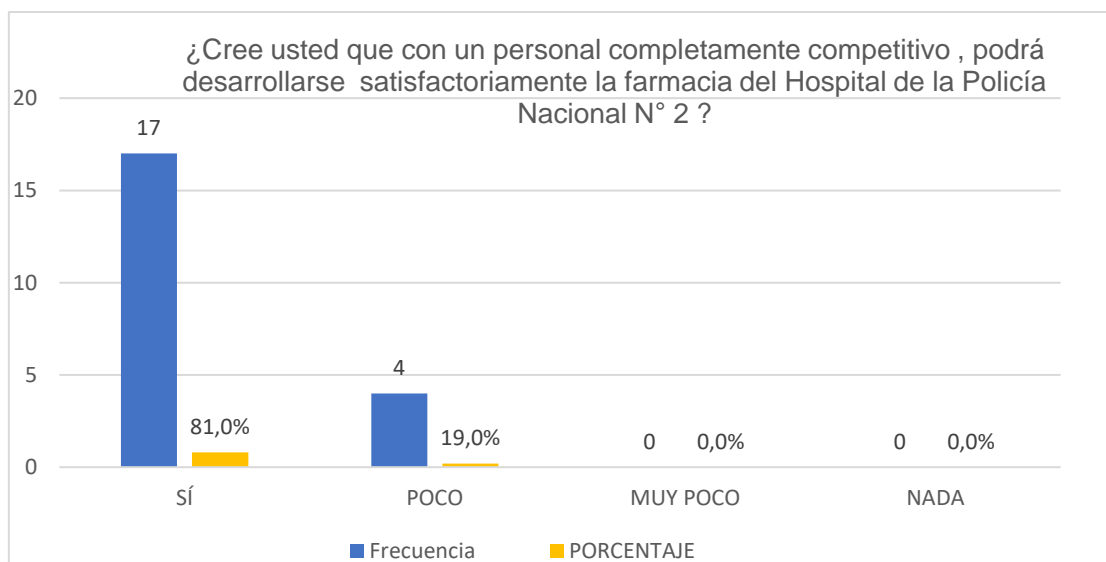
Pregunta N° 10.- ¿Cree usted que, con un personal completamente competitivo, podrá desarrollarse satisfactoriamente la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2?

Tabla 15 Personal competitivo podrá desarrollarse satisfactoriamente

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	17	81,0%
2	Poco	4	19,0%
3	Muy poco	0	0%
4	Nada	0	0%
	Total	21	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 12 Personal competitivo podrá desarrollarse satisfactoriamente



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

Se puede determinar que el 81% responde que con un personal totalmente competitivo se puede desarrollar la farmacia, mientras que el 19% asegura que es difícil desarrollarse con un personal en crecimiento.

Pregunta: No 1 ¿Hace cuántos años la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2 le provee de su medicina?

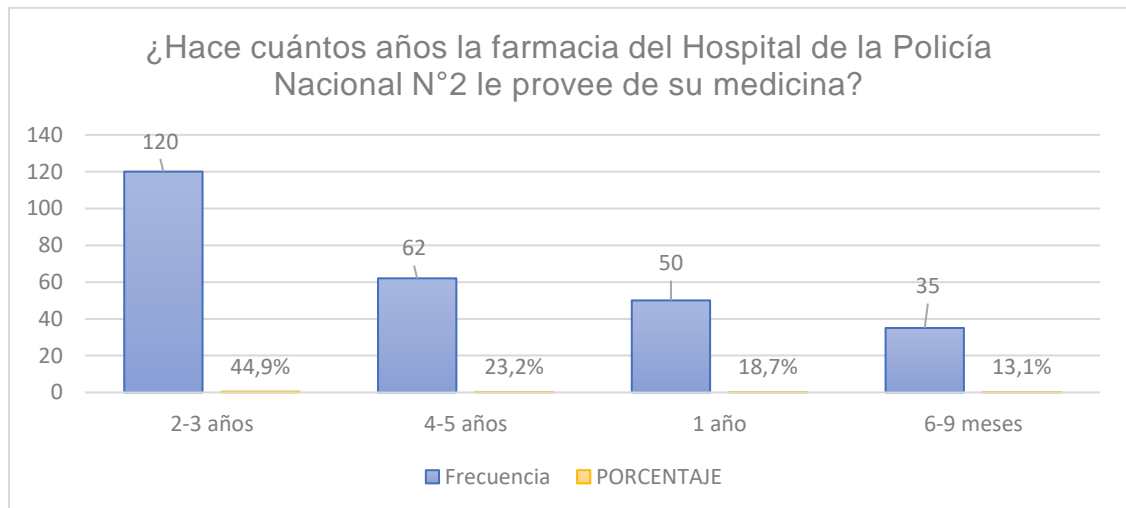
Tabla 16 Cuántos años el hospital de la policía provee de su medicina

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	2-3 años	120	44,9%
2	4-5 años	62	23,2%
3	1 año	50	18,7%
4	6-9 meses	35	13,1%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 13 Cuántos años el hospital de la policía provee de su medicina



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se puede observar en la gráfica que un 44,9% responde que tienen de 2 a 3 años ocupando los servicios de la farmacia, un 23,2% manifiesta tener entre 4 a 5 años, el 18,7% indica que tiene 1 año ocupando los servicios y un 13,1% manifiesta tener entre 6 a 9 meses asistiendo a la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2.

Preguntan 2 ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

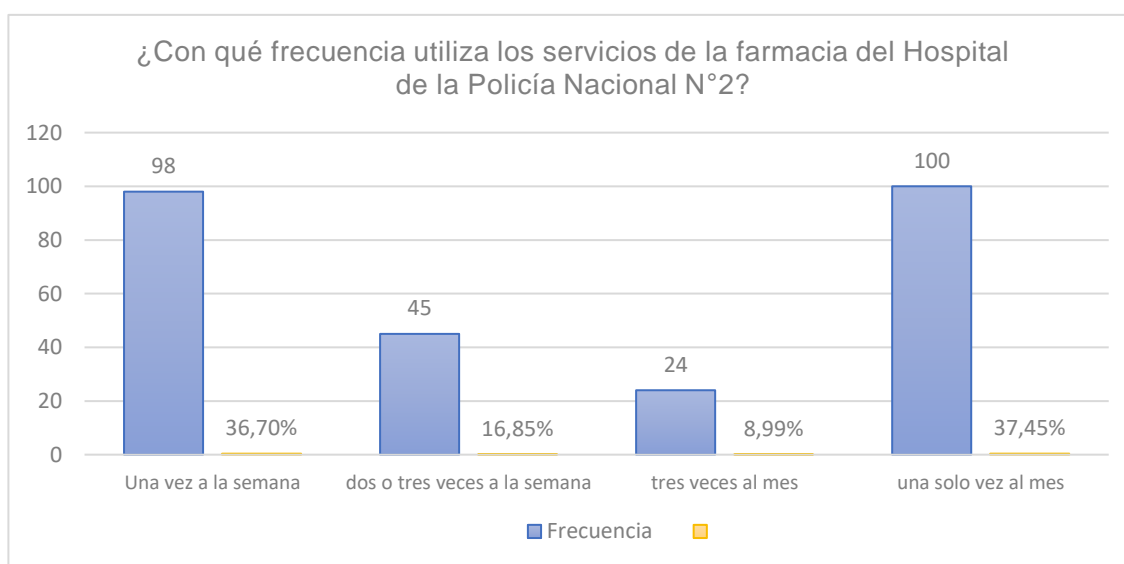
Tabla 17 Con qué frecuencia utiliza los servicios de la farmacia

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Una vez a la semana	98	36,70%
2	dos o tres veces a la semana	45	16,85%
3	tres veces al mes	24	8,99%
4	una solo vez al mes	100	37,45%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 14 Con qué frecuencia utiliza los servicios de la farmacia



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se puede observar 36,70% asiste a la farmacia una vez a la semana a retirar los medicamentos, 16,85% va a la farmacia dos o tres veces a la semana debido a las diferentes consultas por especialidades, el 8,99% asiste tres veces al mes por reposición de tratamientos y el 37,45% asiste una vez al mes para retirar tratamientos de especialidades.

Pregunta: N° 3 ¿Por qué escoger la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2 para recibir sus, medicinas?

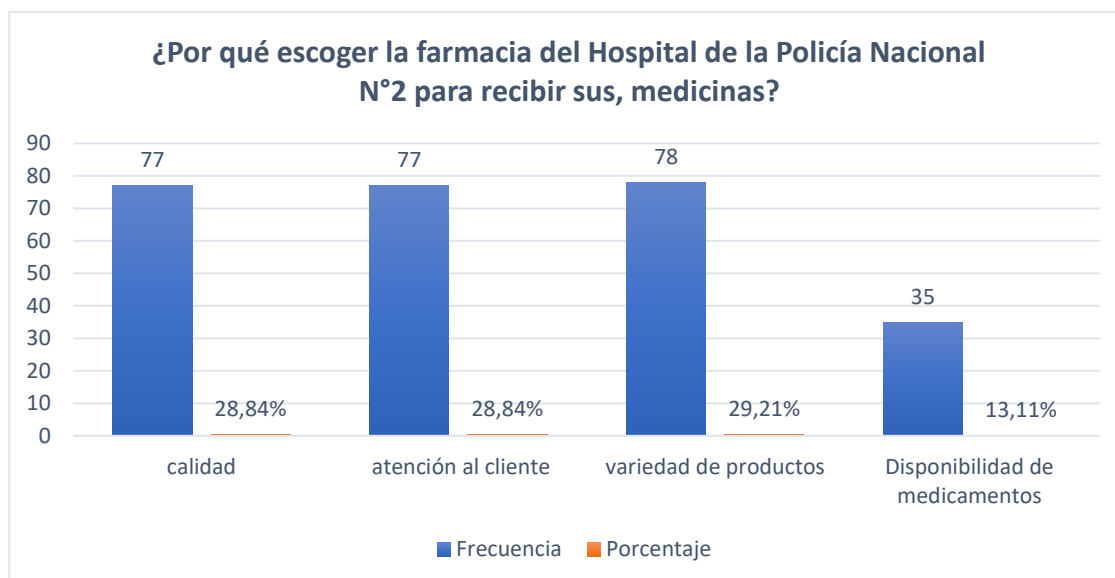
Tabla 18 Por qué escoge esta farmacia para adquirir sus medicinas

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Calidad	77	28,84%
2	Atención al cliente	77	28,84%
3	Variedad de productos	78	29,21%
4	Disponibilidad de medicamentos	35	13,11%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 15 Por qué escoge esta farmacia para recibir sus medicinas



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se puede observar que el 29.21% escoge utilizar la farmacia por la variedad de productos, el 28,84 lo hace por la calidad y por la atención al cliente y el 13,11% indica que va a la farmacia por la disponibilidad de medicamentos de acuerdo a lo que les prescriben en la receta.

Pregunta: N° 4 ¿Usted cómo calificaría la atención del farmacéutico del Hospital de la Policía Nacional N°2?

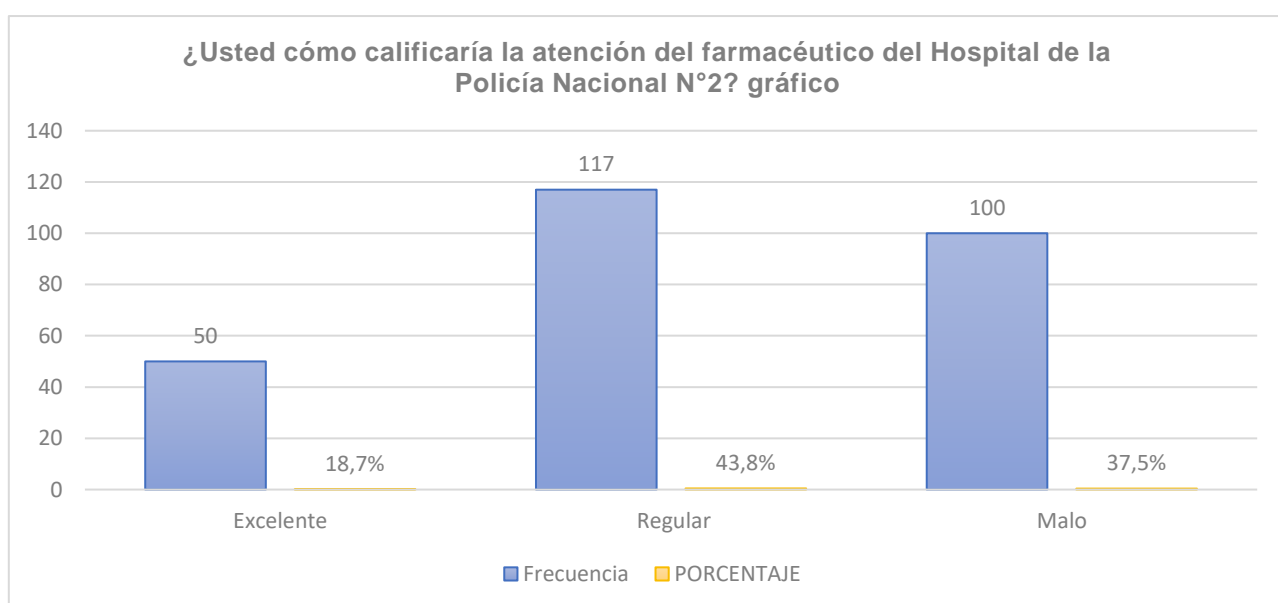
Tabla 19 *Cómo calificaría la atención del farmacéutico*

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	50	18,7%
2	Regular	117	43,8%
3	Malo	100	37,5%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 16 *Cómo calificaría la atención del farmacéutico*



En la gráfica se observa que 43,8% manifiesta que la atención del farmacéutico es regular debido poco trato que tienen con él, un 18,7% indica que la atención del farmacéutico es excelente y el 37,5% tiene la percepción que es mala debido a que no tienen ningún trato con él.

Pregunta: ¿N° 5 ¿Qué criterio valorativo le daría a usted a la satisfacción de calidad de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

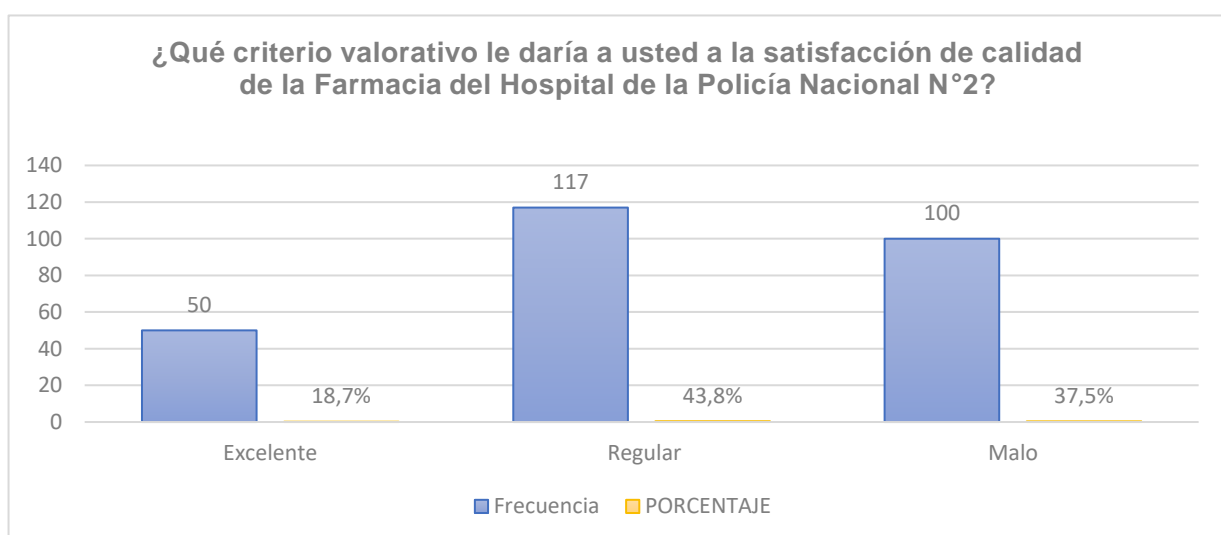
Tabla 20 *Qué criterio de calidad daría de la farmacia*

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	50	18,7%
2	Regular	117	43,8%
3	Malo	100	37,5%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 17 *Que criterio de calidad daría de la farmacia*



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

El gráfico nos indica que el 43,8% manifiestan que es regular, el 37,5% tienen la apreciación de malo y un 18,7% que es excelente debido a que tiene una empatía con satisfacción de la calidad de la farmacia, debido a la elección de proveedores y el manejo del administrativo.

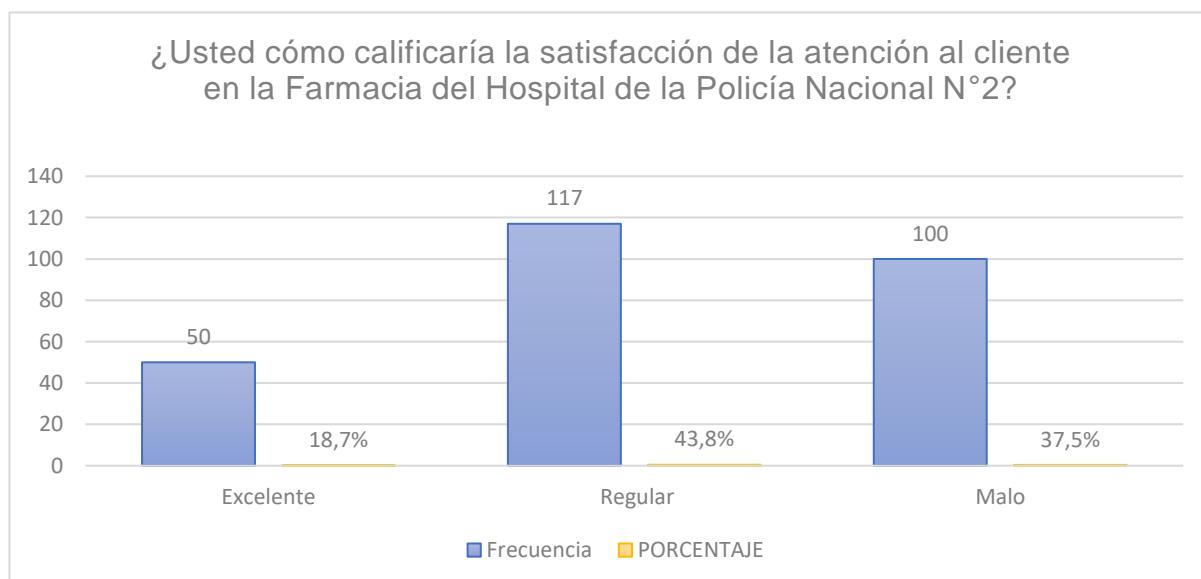
Pregunta: N° 6 ¿Usted cómo calificaría la satisfacción de la atención al cliente en la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

Tabla 21 *Cómo calificaría la atención de la farmacia*

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	50	18,7%
2	Regular	117	43,8%
3	Malo	100	37,5%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 18 *Cómo calificaría la atención de la farmacia*



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil
Elaborado: Willy Mazacón

El servicio al cliente se encuentra entre regular con un 43,8% y excelente en un 18.7%, sin embargo, los mismos que enfatizan el servicio al cliente como un gran servicio, pero aquellos que indican que la atención es mala es decir no es buena se debe a que los ayudantes tardan mucho en atender clientes.

Pregunta: N° 7 ¿Usted cómo calificaría usted la satisfacción de la variedad de productos de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

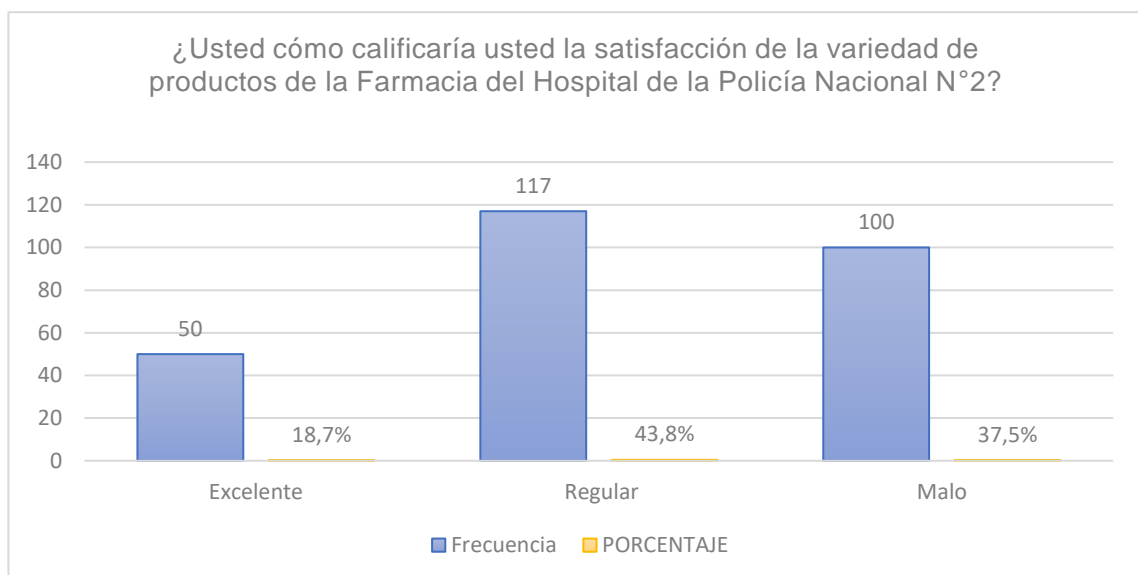
Tabla 22 *Cómo calificaría la variedad de productos de la farmacia*

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	50	18,7%
2	Regular	117	43,8%
3	Malo	100	37,5%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 19 *Cómo calificaría la variedad de productos de la farmacia*



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se observa que el 43,8% indican que es regular, el 37,5% considera que la variedad es mala y el 18,7% manifiestan que es excelente. No hay muchos tipos de productos que los clientes pueden elegir, porque si no hay medicina que se necesita se puede comprar en otros lugares.

Pregunta: N° 8 ¿En su experiencia con otras farmacias como considera al servicio de las Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

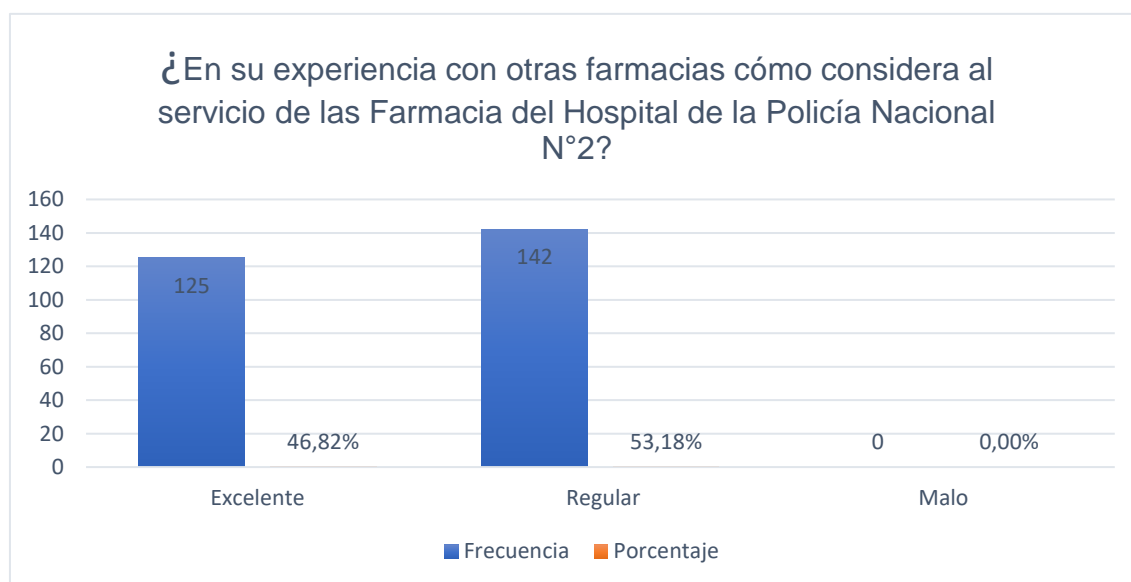
Tabla 23 Con experiencia en otra farmacia como considera el servicio

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	125	46,82%
2	Regular	142	53,18%
3	Malo	0	0,00%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 20 Con experiencia en otras farmacias cómo considera el servicio



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se observa en el gráfico que un 53,18% indica que de acuerdo a su experiencia con otras farmacias lo califica como regular y un 48,62% manifiesta que en comparación con otras farmacias es excelente, estos toman en cuenta varios factores que son propios de las farmacias desde la atención hasta la calidad de los medicamentos.

Pregunta: N° 9 ¿Usted recomendaría a otras personas la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

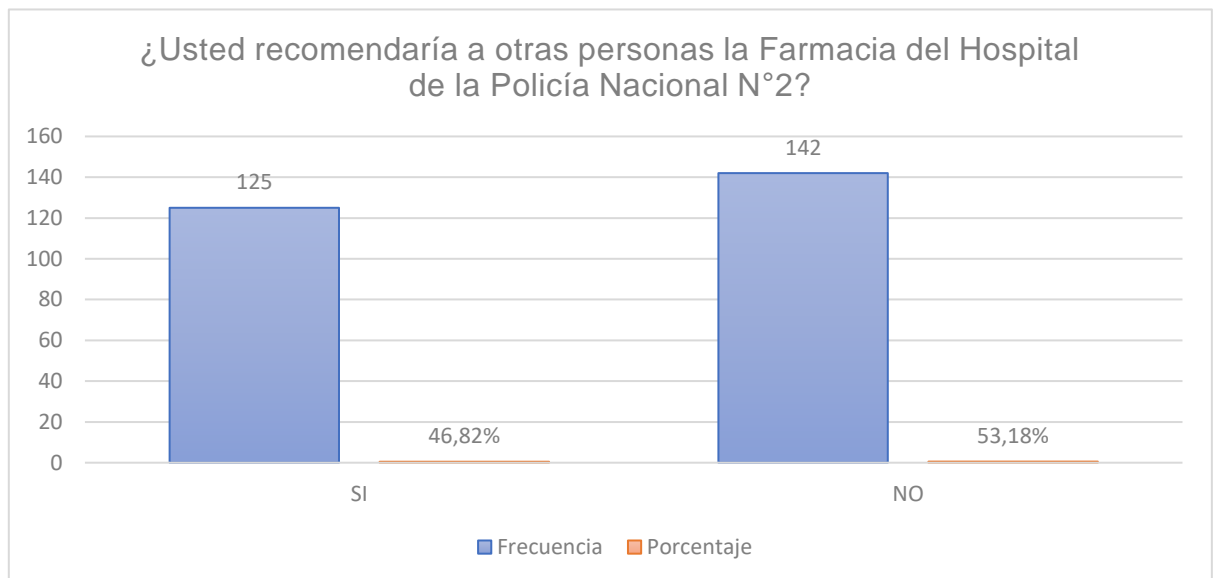
Tabla 24 Recomendaría a otras personas la farmacia

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	125	46,82%
2	NO	142	53,18%
	Total	267	100%

Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Gráfico 21 Recomendaría a otras personas la farmacia



Fuente: Hospital de la Policía Nacional N°2 Guayaquil

Elaborado: Willy Mazacón

Se observa que un 53,18% indica que no la recomendaría y un 46,82% manifiesta que si la recomendaría como una buena oportunidad para tener una satisfacción porque podemos ver que tiene un buen servicio al cliente, y calidad de productos etc.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La planificación de la fuerza laboral, según Chiavenato (2007), es el proceso de toma de decisiones con respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de una organización en un momento dado. Es predecir la mano de obra y el talento humano requerido para llevar a cabo futuras actividades organizacionales. Considerando que hay varios modelos. Algunos son generales y de toda la organización, mientras que otros son específicos de un dominio en particular.

En la práctica, resulta que cuando se trata de la planificación, tanto los clientes como los empleados simplemente hacen su trabajo de la manera tradicional, en lugar de tener un plan escrito de las actividades a realizar. Además, en los temas tratados, los encuestados dijeron que no había una misión, visión o desarrollo de metas.

Considerando el análisis y descripción del puesto Los resultados obtenidos muestran que no todos los roles dentro de la farmacia cuentan con documentos que definen sus tareas. Sin embargo, los encargados de la selección del personal manifiestan que cada uno de los puestos dentro del departamento no cuentan con procesos de selección ni con un manual donde se determinen actividades propias del cargo.

4. PROPUESTA

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LOS COLABORADORES EN LA FARMACIA DEL HOSPITAL DE LA POLICIA GUAYAQUIL No 2

Antecedentes de la Empresa

El Hospital de la Policía Guayaquil No 2, es un Hospital General de Segundo Nivel de Complejidad, Fundado el 4 de octubre de 1991, en la actualidad está conformado por 120 camas censables. El mismo que fue recategorizado mediante permiso de funcionamiento No. - ACESS-2019-Z08-0080594, TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE SERVICIOS DE SALUD PUBLICO Y PRIVADO/III NIVEL DE ATENCIÓN/HOSPITALARIO/HOSPITAL DE ESPECIALIDADES.

La Farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2 no posee una planificación estratégica de procesos por lo cual las actividades dentro del departamento son monitoreadas de forma constante por la administración general, la misión, visión y objetivos del hospital es la misma que representa a la institución policial en general la misma que es modificada dependiendo quien este al mando.

Ubicación del Hospital de la Policía Guayaquil No 2

El Hospital de la Policía Guayaquil No 2 se encuentra ubicado en la Avenida de la América y Ernesto Noboa Caamaño, es un hospital general correspondiente al segundo nivel de atención de salud que pertenece a la policía nacional.

Atiende en un horario de 24 horas pertenece al Distrito de Salud 09d05 Tarqui -1; Tenguel de la Parroquia Guayaquil.

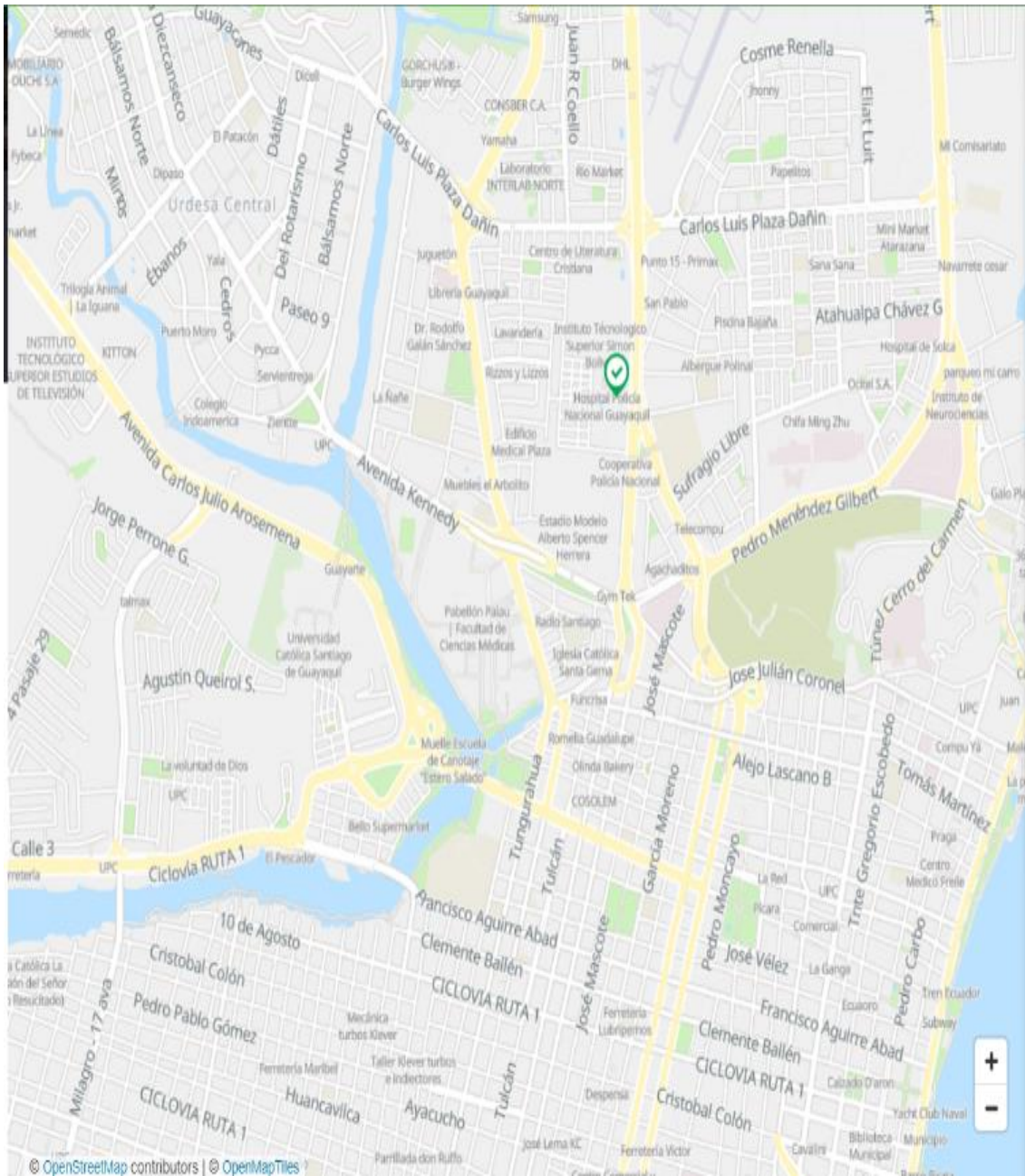


Imagen No. 5 Hospital Policía Nacional Guayaquil No. 2

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de La Farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2 está diseñada de la siguiente manera:

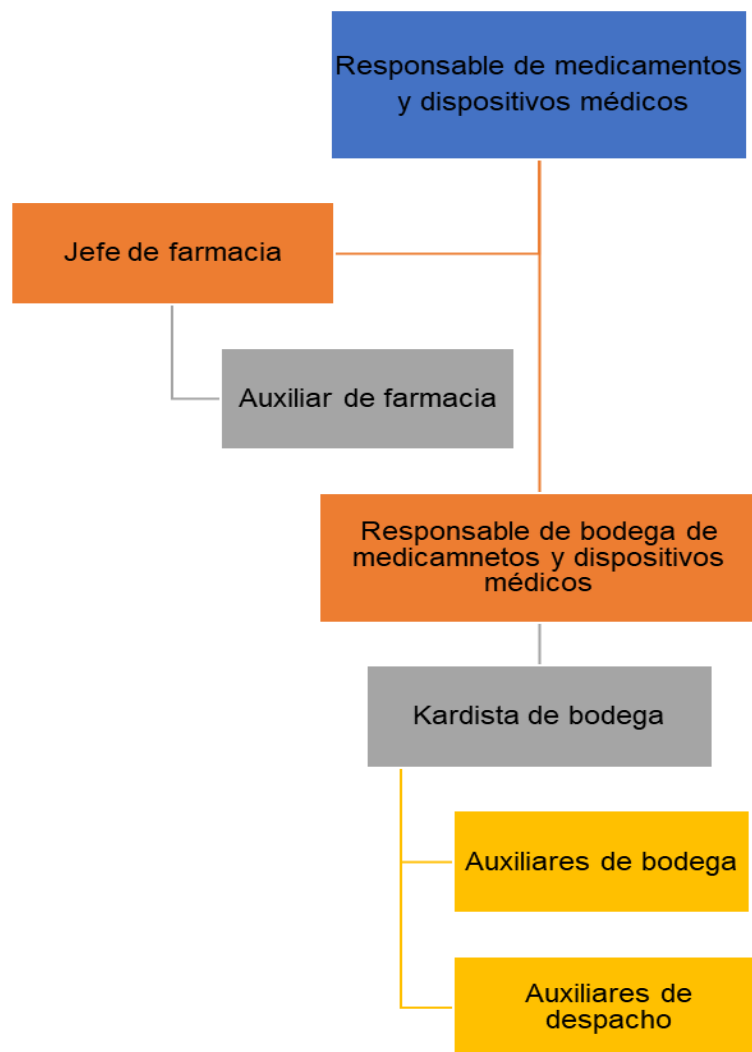


Imagen No. 6 Organigrama de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional
Elaborado por: Willy Mazacón

Al conversar con el encargado de La Farmacia del hospital de la Policía Nacional N°2 pudo mencionar que dentro de la nómina de colaboradores tiene a veintiún personas que prestan sus servicios dentro de la farmacia. La farmacia cuenta con un organigrama mixto,

este tipo de organigrama le permite mezclar lo lineal con lo funcional en un solo esquema.

Cultura de la Institución

Se basan en el mismo sistema de calidad actual que predomina e impulsa la cultura de calidad establecida dentro de la institución

Misión: El Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N° 2, tiene como misión la presentación de servicios de salud de calidad y calidez en forma permanente en las áreas de atención ambulatoria, hospitalización y emergencia del hospital, para contribuir el bienestar del Policía, su familia y la comunidad en general.

Visión: Para el 2023 El Hospital de la Policía Nacional Guayaquil N° 2 será la primera elección en soluciones a problemas viables más complejos de salud, utilizando estándares de vigencia internacional, a través de una estructura organizacional y tecnológica orientada a desarrollar servicios innovadores, con un equipo humano profesional altamente capacitado, motivado y comprometido con la Institución

Objetivos:

- Incrementar la satisfacción de los usuarios en los Servicios de Salud.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

Modelo de Gestión por Competencia

En este capítulo se presenta la propuesta del modelo de gestión por competencias del departamento de farmacia. El modelo basado en competencias aplicable está impulsado por la misión, visión y objetivos de la institución para lo cual se establecerá competencias transversales (organizacionales), específicas (técnicas). Las mismas que serán evaluadas

por la Junta Directiva, discutida con los jefes del departamento y de cada área de trabajo; también será verificada y observada por miembros del grupo de expertos en las habilidades de cada nivel.

Elaboración de herramienta para levantamiento de Descriptivo de Cargo

Se ha desarrollado dos herramientas que permiten recopilar información y presentar cada una de las tareas asignadas a los diferentes puestos de trabajo.

Herramienta de descripción de cargo. - Esta herramienta le permitirá recopilar toda la información que necesita dentro de cada puesto por medio de entrevistas con los empleados analizando cada uno de los requisitos mínimos necesarios para cumplir con la misión de ese puesto, podrá destacar todos los detalles de los cursos necesarios, habilidades organizativas, habilidades de liderazgo, habilidades técnicas que deben realizar los trabajadores y cada una de las actividades necesarias en el cargo de manera pertinente. Estas actividades se cuantifican de acuerdo a la frecuencia, importancia y complejidad. A las habilidades especificadas se les asignan cuatro niveles, y cada descripción indica el nivel requerido de acuerdo al trabajo a realizar por el empleado.

Tabla 25 Niveles de Competencias Específicas (Competencias Técnicas)

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 4	Experto	Los individuos evaluados se consideran expertos en competencia y aplicación organizacional en su campo y son líderes sólidos en el desarrollo de nuevas tecnologías, prácticas y soluciones centradas en el cliente
Nivel 3	Avanzado	Los evaluados cuentan con un amplio conocimiento de sus competencias profesionales a partir de las cuales pueden desarrollar soluciones técnicas, prácticas y orientadas al cliente.
Nivel 2	Intermedio	Los evaluados tienen conocimientos aplicados de las técnicas, prácticas y procedimientos de su competencia profesional y son capaces de utilizarlos para la resolución de problemas.
Nivel 1	Básico	El evaluado tiene un conocimiento general de los fundamentos de la competencia

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Descriptivo de cargo. - Esta herramienta permite resumir la información más relevante e importante de la encuesta de descripción del puesto y debido a que es la información clave, esta herramienta actúa como una guía para el proceso de selección de nuevos empleados.

Identificación de competencias transversales y de rol del directivo

La definición de competencias transversales y cargos directivos, se fundamenta en la cultura corporativa de la institución, las empresas practican el método Delphi de definición de competencias, mediante la creación de una base de datos que permita escoger las competencias que necesita para sus empleados, además se cuenta con un diccionario de competencias y la aplicación de encuestas por Internet.

A continuación, se muestran las líneas transversales determinadas para la institución en la ronda de selección:

Tabla 26 Competencias Transversales para la Farmacia del Hospital de Policía N° 2 de Guayaquil

COMPETENCIAS TRANSVERSALES (ORGANIZACIONALES)				
COMPETENCIAS	DIRECTIVOS			DICCIONARIO
	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3	
Orientación al Cliente	+	+	+	+
Flexibilidad	-	-	+	-
Trabajo en Equipo	+	+	-	+
Pensamiento Analítico	-	+	-	-
Innovación y Desarrollo	+	+	+	+
Compromiso	-	-	-	-
Enfoque a la Calidad y Resultados	+	+	+	+
Identificación con la Institución	+	+	+	+
Calidad de Trabajo	-	-	+	-
Conciencia Organizacional	-	-	-	-
Orientación al Logro	+	+	+	+
Iniciativa	-	-	-	-

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Asimismo, se detallan las competencias del rol de liderazgo.

Tabla 27 Definición de Competencias de Rol de Dirección para la Farmacia del Hospital de Policía N° 2 de Guayaquil

COMPETENCIAS DE ROL DE DIRECCIÓN				
COMPETENCIAS	DIRECTIVOS			DICCIONARIO
	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3	
Capacidad de Dirección	+	+	+	+
Toma de Decisiones	+	-	+	+
Integridad	-	+	-	-
Liderazgo	-	+	+	+
Acoplarse al Cambio	+	+	+	+
Pensamiento Estratégico	-	+	-	+
Relaciones Públicas	-	-	+	-
Capacidad de Gestión	+	+	+	+
Habilidades Mediáticas	-	-	-	-

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Competencias Transversales (Organizacionales)

Tabla 28 Competencia: Orientación al cliente

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
Descripción:		
Garantizar las relaciones a largo plazo, es la capacidad de atender a los clientes internos y externos a partir del conocimiento, aunque no explícito, de sus necesidades y expectativas.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Entiende perfectamente al cliente y adapta sus requerimientos y necesidades a los productos y servicios que ofrece la institución, así como a los no expresados, asegurando relaciones a largo plazo.
Nivel 3	Avanzado	Tiene una actitud plenamente receptiva hacia los clientes, asuma la responsabilidad de sus problemas y expectativas, mirando más allá de lo que dicen y no finge ni presente excusas cuando haga las cosas por ellos.
Nivel 2	Intermedio	Mantiene constante comunicación con nuestros clientes, entiende sus necesidades y satisfacción, y gestiona soluciones.
Nivel 1	Básico	Responde a las solicitudes o inquietudes de los clientes, brindando los productos o servicios de la institución manteniendo una actitud positiva y amigable.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 29 Competencia: Innovación y desarrollo

INNOVACIÓN Y DESARROLLO		
Descripción:		
Habilidad para identificar oportunidades, generar nuevas opciones, desarrollar nuevos enfoques e implementar opciones que afecten los resultados de la institución.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Capacidad para anticipar situaciones, tener una visión de largo plazo, crear nuevas oportunidades y analizar riesgos y sus impactos.
Nivel 3	Avanzado	Sabe gestionar el proceso creativo de los demás. La capacidad de anticipar posibles eventos a corto y mediano plazo, la capacidad de crear oportunidades o mitigar problemas potenciales.
Nivel 2	Intermedio	Determina las ideas propuestas tomando en cuenta que estas no afecten a la Institución.
Nivel 1	Básico	Capacidad para identificar y sugerir oportunidades de mejora en los procesos en los que participa.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 30 Competencia: Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO		
Descripción:		
Compromiso de trabajar con otros, ser parte de un grupo y trabajar juntos para lograr metas y resultados comunes.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Promueve, facilita y fomenta el trabajo en equipo, reconoce los méritos de los demás, resuelve con facilidad los conflictos que surgen en el grupo y propone ideas para el logro de los objetivos.
Nivel 3	Avanzado	Comparte y promueve sus ideas, colabora fácilmente con otros y colabora con personas de otras unidades organizativas para crear sinergias y producir mejores resultados. Organiza su equipo y los motiva a alcanzar sus objetivos.
Nivel 2	Intermedio	Respeto el trabajo de otros miembros del equipo, está abierto a sus aportes y es proactivo para ayudar al grupo a lograr sus objetivos.
Nivel 1	Básico	Colabora y facilita el trabajo de los demás y realiza su trabajo una actitud positiva.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 31 Competencia: Enfoque a la Calidad y Resultados

ENFOQUE A LA CALIDAD Y RESULTADOS		
Descripción:		
Es la capacidad de realizar tareas con un alto estándar de desempeño, asegurando resultados y éxito a través de la mejora continua y adaptándose a los cambios en el entorno competitivo.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Establece mecanismos para asegurar la calidad de los procesos definiendo claramente una estrategia organizacional flexible al entorno y sus requerimientos. Definiendo los sistemas de control y el seguimiento del desempeño de la institución.
Nivel 3	Avanzado	Capacidad para cumplir y superar los estándares de rendimiento, establecer plazos y establecer parámetros a alcanzar. Proponiendo cambios específicos para cumplir con sus objetivos y desarrollar un sistema de monitoreo para verificar el cumplimiento.
Nivel 2	Intermedio	Capacidad para cumplir con los objetivos establecidos ajustándose a los parámetros de calidad definiendo y mejorando los estándares actuales.
Nivel 1	Básico	Realiza las actividades o acciones encomendadas en las condiciones necesarias y de calidad.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 32 Competencia: identificación con la empresa

IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA		
Descripción:		
Capacidad y disposición para alinear sus intereses y actividades con las necesidades, prioridades y objetivos de la institución.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Apoya y organiza todas las funciones específicas de la organización para la unidad y objetivos comunes. Establece objetivos de alto rendimiento por encima del promedio y alcance con éxito. Los miembros de la comunidad en la que trabaja lo reconocen como un modelo a seguir de los valores y principios de la organización.
Nivel 3	Avanzado	Habilidad para abogar públicamente y actuar sobre los objetivos de la institución. Así que tome decisiones y alinea sus prioridades con las necesidades de su organización. Amplíe su marco habitual de responsabilidad y piense en los intereses de la institución.
Nivel 2	Intermedio	Expresa preocupación por la imagen del establecimiento y está emocionalmente conectado. Respetamos y aceptamos lo que es importante para la institución. Dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con sus expectativas.
Nivel 1	Básico	Respetar las normas, políticas y procedimientos y cumplir las promesas y compromisos

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 33 Competencia: Orientación al logro

ORIENTACIÓN AL LOGRO		
Descripción:		
Realizar bien el trabajo o superar los estándares. Los criterios pueden ser el desempeño anterior, las medidas objetivas, el desempeño superior a los demás, las metas personales que se ha fijado o las actividades que nadie ha realizado antes. Etapa de desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Debido a la responsabilidad asignada al puesto y para lograr mejores resultados, luego de un análisis minucioso, compromete recursos considerables como tiempo, personas, inversión para lograr las metas.
Nivel 3	Avanzado	Propone cambios específicos en los métodos de trabajo para lograr mejoras perceptibles y medibles en el desempeño. Persevera, intenta una y otra vez algunas de las cosas sugeridas hasta que lo consigas.
Nivel 2	Intermedio	Fijar sus propios estándares y hace un seguimiento de la consecución de resultados frente a ellos.
Nivel 1	Básico	Tiene la capacidad para hacer bien o correctamente un trabajo, expresando frustración por ineficiencias o pérdida de tiempo.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Competencias de Rol de Dirección

Tabla 34 Competencia: Habilidades de dirección

HABILIDADES DE DIRECCIÓN		
Descripción:		
Es la capacidad de desarrollar, integrar y liderar un equipo de trabajo, incentivar a sus integrantes a trabajar con autonomía y responsabilidad, fijarse metas que no requieran de personal directo para fomentar el trabajo		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Se requiere un alto rendimiento mediante el establecimiento de estándares acordados por los empleados. Liderar al equipo para establecer metas ambiciosas pero alcanzables y vincularlas con los planes de la empresa y las habilidades de los miembros. Promueve la distribución de habilidades entre los
Nivel 3	Avanzado	miembros del equipo, para aprovechar los conocimientos adquiridos y aumentar la productividad.
Nivel 2	Intermedio	Organiza grupos de trabajo para determinar el rumbo general de la actividad y asignar un número a los integrantes del grupo.
Nivel 1	Básico	Organiza el trabajo de otros asignando tareas en base a determinar exactamente lo que cada persona puede hacer, a pesar de la dificultad de delegar autoridad.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 35 Competencia: Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES		
Descripción:		
Asumir la responsabilidad reconociendo y analizando problemas, generando alternativas, identificando soluciones adecuadas para determinar acciones a seguir, evaluando riesgos para la institución y sustentando objetivamente sus decisiones.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Exige un alto rendimiento al establecer estándares en los que sus empleados están de acuerdo. Permite al equipo establecer metas ambiciosas pero alcanzables, y estas están alineadas con los planes de la institución y las habilidades de los integrantes.
Nivel 3	Avanzado	Elije una solución alternativa arriesgada. Examina las fortalezas y debilidades y evalúa los posibles riesgos y su impacto en la institución y los empleados.
Nivel 2	Intermedio	Elige la solución adecuada según criterios establecidos o hechos aceptados o comprobados. Supervisa la solución propuesta.
Nivel 1	Básico	Elige entre alternativas que no suponen riesgo ni aportación. Tiene poca autonomía y se limita a realizar lo que su jefe inmediato ordena o la norma establece.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 36 Competencia: Liderazgo

LIDERAZGO		
Descripción:		
Es la habilidad necesaria para dirigir el comportamiento de un grupo humano en una dirección particular, estimular el valor del comportamiento y predecir los escenarios de desarrollo del comportamiento de ese grupo. Establece pautas claras, establezca metas, priorice y comunique. Motiva y genera confianza. Gestiona el cambio para garantizar la competitividad y la eficacia a largo plazo. Aborda los conflictos abiertamente para mejorar la calidad de la toma de decisiones y la eficacia institucional. Proporciona capacitación de desarrollo de empleados y retroalimentación.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Dirige las acciones del grupo, comunica el valor de la acción y anticipa escenarios. Establece objetivos, controla e involucra a los miembros del grupo para proporcionar comentarios sobre el progreso.
Nivel 3	Avanzado	El grupo lo reconoce como líder, establece objetivos y brinda retroalimentación a varios miembros para garantizar un seguimiento adecuado. Escucha y es escuchado por los demás.
Nivel 2	Intermedio	Puede establecer metas que sean aceptables para su grupo y hacer un seguimiento adecuado de las tareas.
Nivel 1	Básico	El grupo no lo reconoce como líder. Los objetivos son difíciles de establecer, pero se pueden establecer y controlar.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 37 Competencia: Adaptación al Cambio

ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
Descripción:		
La capacidad de ajustar el comportamiento de una persona para lograr objetivos frente a nuevas situaciones.		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Hacer ajustes organizacionales y estratégicos a corto, mediano y largo plazo a las condiciones marco modificado o los requisitos situacionales.
Nivel 3	Avanzado	Evalúa detenidamente su entorno y presta atención a posibles cambios. Ajusta métodos y objetivos para adaptarse a la situación o resolver el problema.
Nivel 2	Intermedio	Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de acciones pasadas para agregar valor.
Nivel 1	Básico	Eres capaz de evaluar y observar situaciones con una mente abierta, reconocer la validez de las perspectivas de otras personas y utilizar selectivamente esta información para cambiar tu comportamiento. Revisar situaciones pasadas y cambiar el comportamiento en situaciones nuevas.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 38 Competencia: Capacidad de Gestión

CAPACIDAD DE GESTIÓN		
Descripción:		
Capacidad para establecer objetivos y prioridades, diferenciar y realinear eficazmente tareas y recursos, monitorear la evolución de la ejecución y actuar en caso de posibles interrupciones con respecto a lo planificado		
Niveles de Desarrollo		
Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	Tiene buenas habilidades organizativas. Marca de forma clara y específica las prioridades, metas y tareas a realizar, considerando la distribución y uso efectivo de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas y modifica cualquier aspecto que se desvíe del objetivo marcado.
Nivel 3	Avanzado	Demuestra una excelente capacidad para manejar tareas y procesos responsables de manera rápida y confiable. Aprovecha al máximo los recursos disponibles.
Nivel 2	Intermedio	Puede organizar y asignar objetivos y tareas en un intento de utilizar los recursos disponibles de forma inteligente.
Nivel 1	Básico	Tiene una capacidad mínima para gestionar tareas y recursos. Le resulta difícil monitorear las acciones y ajustarlas en caso de desviaciones de los objetivos establecidos.

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Información de Descriptivo de Cargo

Después de determinar las competencias del rol organizacional y gerencial, se recepta toda la información sobre el perfil de cada puesto a través de entrevistas con los titulares de puestos y utilizando mecanismos de encuesta sobre la descripción de los cargos. El modelo para esta descripción debe incluir los siguientes pasos:

Datos de la identificación: Muestra el título, gerente, jefe de departamento, supervisor directo y subordinados directos.

Definición de la Misión para el cargo: se describe en detalle la misión para el trabajo.

Educación formal requerida: Indica el nivel de preparación académica requerida para el puesto.

Requisitos mínimos de educación: muestra los cursos que deben completar quienes deseen postularse para el puesto.

Experiencia profesional requerida: facilitar los años de experiencia requeridos en un puesto similar.

Competencia Organizacional: La Competencia organizacional ya está definida y debe ubicarse adecuadamente según el criterio del jefe directo.

Competencias del rol de liderazgo: Las competencias organizacionales ya deben de estar correctamente definidas y, por lo tanto, deben ser aplicadas a los puestos de Gerente, Supervisor y Especialistas.

Competencias técnicas: En este punto se utiliza la metodología Delphi, las competencias son aprobadas y validadas por un panel de expertos y las competencias se definen en las descripciones de puestos.

Actividades Profesionales: Se enumeran aquí todas las actividades realizadas en el cargo de acuerdo a criterios de importancia, complejidad y frecuencia

Encuesta de muestra de descripciones de puestos:

Tabla 39 Descriptivo del cargo Responsable de Farmacia

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.CARGO A QUIÉN REPORTA	3.CARGO () A QUIÉN (ES) SUPERVISA	4.INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación:	Responsable de Farmacia	Director Administrativo	Jefe de Farmacia	Instrucción:	Superior	
Nivel:	Ejecutivo			Título	Químico o Bioquímico Farmacéutico	
Área:	Farmacia			Requerido:		
Rol:	Dirección			7.CAPACITACIÓN MINIMA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO		
5.MISIÓN	6.EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			7.CAPACITACIÓN MINIMA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO		
Coordinar y dirigir las actividades que el personal de farmacia desarrolla a diario, vigila el ingreso-egreso de medicamentos y brinda las soluciones oportunas ante eventuales problemas que se produzcan tanto en la atención al personal como en dotación de medicamentos o insumos.	Tiempo de Experiencia	Dos años en cargos similares		Conocimientos de farmacología Conocimiento de Excel Conocimiento de relaciones humanas		
8.ACTIVIDADES ESENCIALES	9.COMPETENCIAS TÉCNICAS		NIVEL	10.COMPETENCIAS ORGANIZACIONLES	NIVEL	11.COMPETENCIAS DE ROL DE DIRECCIÓN Habilidades de Dirección
Organizar, planificar y controlar todas las actividades concernientes al departamento de farmacia. supervisando la	Intervenir en el diseño de protocolos y normas dirigidos a este departamento.		4	Logro	3	3

entrega en forma segura de los medicamentos;

Promociona y comunica acerca de los productos adquiridos por la institución y que el departamento de farmacia dispensa.

Realiza atención farmacéutica de pacientes ambulatorios y pacientes hospitalizados, llevara como constancia un perfil farmacoterapéutico del paciente;

Participa en programas de capacitación del Ministerio de Salud Pública o cualquier otra entidad sea el caso, como capacitación y mejoramiento continuo;

Coordina actividades de control de los charoles de paro o botiquines de emergencia de cada departamento del Hospital

Desarrollar tareas de atención farmacéutica, uso racional de medicamentos, fármaco epidemiología, fármaco vigilancia, etc.

Asesorar técnicamente al responsable de Farmacia para que este intervenga en el comité de Farmacología para la adquisición.

Identificación con institución	3	Toma de decisiones	3
Orientación al cliente	3	Liderazgo	33
Trabajo en equipo	3	Adaptación al cambio	3
Desarrollo e innovación	3	Capacidad de gestión	3
Enfoque a la calidad y resultados.	3		3
Prevención a la contaminación y al riesgo laboral.	3		3

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 40 Descriptivo del cargo jefe de Farmacia

DESCRIPTIVO DEL CARGO					
1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.CARGO A QUIÉN REPORTA	3.CARGO () A QUIÉN (ES) SUPERVISA	4.INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Jefe de Farmacia	Responsable de Farmacia	Auxiliares de farmacia y Oficinistas	Instrucción:	Superior
Nivel:	Ejecutivo				
Área:	Farmacia				
Rol:	Dirección				
5.MISIÓN	6.EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		7.CAPACITACIÓN MINIMA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO		
Dispensar medicamentos y brindar información referente a los mismos y en conjunto con el responsable de farmacia se encargan del correcto manejo, administración, abastecimiento y control de medicamentos que se encuentran en el área de despacho.	Tiempo de Experiencia	Dos años en cargos similares	Atención farmacéutica, Conocimientos básicos de medicamentos, Conocimientos de sistemas y utilitarios		
8.ACTIVIDADES ESENCIALES	9.COMPETENCIAS TÉCNICAS		10.COMPETENCIAS ORGANIZACIONLES	11.COMPETENCIAS DE ROL DE DIRECCIÓN	
Poseer una visión global e integrada del sistema sanitario en sus aspectos organizativos,	Mantener el buen funcionamiento de las máquinas y materiales.		Logro	Habilidades de Dirección	
			NIVEL	NIVEL	NIVEL
			4	3	3

funcionales, sociales y administrativos. Mantener el acondicionamiento de la farmacia.

Adaptarse a las nuevas situaciones laborales generadas como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y organizativas introducidas en su área laboral. Recibir, almacenar, y conservar los stocks de medicamentos según lo establecido por normas y reglamentos vigentes

Dispensar medicamentos, dispositivos terapéuticos y otros productos para el cuidado de la salud. Conteo de recetas a diario para verificar el consumo de medicamentos.

Mantiene los stocks necesarios de medicamentos (máximos y mínimos); así como gestionar las devoluciones según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Salud. Informar acerca de la existencia de los medicamentos especialmente evitando que estos lleguen a su stock mínimo de esta manera se evitara un posible desabastecimiento y se agilizará el trámite de adquisición respectiva;

Identificación con institución

3

3

Toma de decisiones

3

Orientación al cliente

3

3

Liderazgo

33

Trabajo en equipo

3

3

Adaptación al cambio

3

Desarrollo e innovación

3

Capacidad de gestión

3

Enfoque a la calidad y resultados.

3

3

Prevención a la contaminación y al riesgo laboral.

3

3

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 41 Descriptivo del cargo Auxiliar de Farmacia u Oficinista de Farmacia

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.CARGO A QUIÉN REPORTA		3.CARGO () A QUIÉN (ES) SUPERVISA		4.INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Denominación:	Auxiliar de farmacia u Oficinistas de Farmacia	Jefe de Farmacia		Auxiliar de Servicios varios		Instrucción:	Bachiller				
Nivel:	Obrero					Título					
Área:	Farmacia					Requerido:	Bachiller Químico-Biólogo				
Rol:	Dirección					7.CAPACITACIÓN MINIMA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO					
5.MISIÓN		6.EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA									
Coordinar y dirigir las actividades que el personal de farmacia desarrolla a diario, vigila el ingreso-egreso de medicamentos y brinda las soluciones oportunas ante eventuales problemas que se produzcan tanto en la atención al personal como en dotación de medicamentos o insumos.		Tiempo de Experiencia		Dos años en cargos similares		Conocimientos de farmacología Conocimiento de Excel Conocimiento de Administración Conocimiento de relaciones humanas					
8.ACTIVIDADES ESENCIALES		9.COMPETENCIAS TÉCNICAS		NIVEL		10.COMPETENCIAS ORGANIZACIONLES		11.COMPETENCIAS DE ROL DE DIRECCIÓN		NIVEL	
Brindar la información referente a los consumos mensuales y agotamiento de stock de los medicamentos con		Intervenir en el diseño de protocolos y normas dirigidos a este departamento.		4		Logro		3		3	

que dispone su respectiva unidad.

Planifica e informa acerca de la necesidad de medicamentos según el perfil epidemiológico de la institución.	Coordina actividades de control de los charoles de paro o botiquines de emergencia de cada departamento del Hospital	3	Identificación con institución	3	Toma de decisiones	3
Evaluar en físico mediante arqueos las existencias de medicamentos y los consumos controlando su ingreso-egreso.	Desarrollar tareas de atención farmacéutica, uso racional de medicamentos, fármaco epidemiología, fármaco vigilancia, etc.	3	Orientación al cliente	3	Liderazgo	33
Supervisar el cumplimiento de las BPA según los requerimientos de la normativa legal vigente.	Asesorar técnicamente al responsable de Farmacia para que este intervenga en el comité de Farmacología para la adquisición.	3	Trabajo en equipo	3	Adaptación al cambio	3
Mantiene los stocks necesarios de medicamentos (máximos y mínimos); así como gestionar las devoluciones según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Salud			Desarrollo e innovación	3	Capacidad de gestión	3
			Enfoque a la calidad y resultados.	3		3
			Prevención a la contaminación y al riesgo laboral.	3		3

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 42 Descriptivo del cargo Auxiliar de Farmacia u Oficinista de Farmacia

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.CARGO A QUIÉN REPORTA	3.CARGO () A QUIÉN (ES) SUPERVISA	4.INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Denominación:	Responsable de Bodega de Farmacia	Auxiliar de farmacia u Oficinistas de Farmacia	Auxiliar de farmacia o Kardista de Farmacia	Instrucción:	Superior		
Nivel:	Obrero			Título Requerido:	Químico o Bioquímico Farmacéutico o Ingeniero en Adm de Empresas o Comercial		
Área:	Farmacia			7.CAPACITACIÓN MINIMA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO			
Rol:	Dirección			Administración, Sistemas Informáticos Amplios conocimientos en medicamentos			
5.MISIÓN		6.EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Dirigir, controlar y evaluar las actividades dentro de la bodega de farmacia y a su vez en unión con el responsable de farmacia se encarga de tomar decisiones para el correcto manejo y toma de decisiones ante un eventual desabastecimiento de productos o medicamentos.		Tiempo de Experiencia	Dos años en cargos similares				
8.ACTIVIDADES ESENCIALES		9.COMPETENCIAS TÉCNICAS		10.COMPETENCIAS ORGANIZACIONLES	11.COMPETENCIAS DE ROL DE DIRECCIÓN		
Realiza labores de recepción, custodio y almacenamiento de medicamentos e insumos médicos		Participaren actividades de control como constataciones físicas, arqueos, devoluciones por caducidad, etc.		NIVEL	NIVEL	NIVEL	
				4	3	3	

Mantiene registros e informes de los inventarios periódicamente realizados tanto a insumos como medicamentos	Controla las condiciones ambientales y plagas que podrían poner en peligro los bienes que custodia	3	Identificación con institución	3	Toma de decisiones	3
Atender oportunamente las solicitudes de aprovisionamiento de los medicamentos;	Implementar normas y procedimientos para mantener las buenas prácticas de almacenamiento	3	Orientación al cliente	3	Liderazgo	33
Comunica acerca de los movimientos y existencias de medicamentos conforme los requerimientos institucionales	Controla los inventarios realizados periódicamente;	3	Trabajo en equipo	3	Adaptación al cambio	3
			Desarrollo e innovación	3	Capacidad de gestión	3
			Enfoque a la calidad y resultados.	3		3
			Prevención a la contaminación y al riesgo laboral.	3		3

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Tabla 43 Descriptivo del cargo Auxiliar de Farmacia o Kardista de Farmacia

DESCRIPTIVO DEL CARGO							
1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.CARGO A QUIÉN REPORTA	3.CARGO () A QUIÉN (ES) SUPERVISA	4.INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Denominación:	Auxiliar de farmacia u Kardista de Farmacia	Responsable de Bodega de Farmacia	Auxiliar de Servicios varios	Instrucción:	Bachiller		
Nivel:	Obrero			Título	Bachiller Químico-Biólogo		
Área:	Farmacia			Requerido:	7.CAPACITACIÓN MINIMA REQUERIDA PARA OCUPAR EL CARGO Atención farmacéutica, Conocimientos básicos de medicamentos Sistemas y utilitarios		
Rol:	Dirección						
5.MISIÓN	6.EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA						
Dispensar medicamentos y brindar información referente a los mismos y en conjunto con el responsable de farmacia se encargan del correcto manejo, administración, abastecimiento y control de medicamentos que se encuentran en el área de despacho.	Tiempo de Experiencia	Dos años en cargos similares					
8.ACTIVIDADES ESENCIALES	9.COMPETENCIAS TÉCNICAS		NIVEL	10.COMPETENCIAS ORGANIZACIONLES	NIVEL	11.COMPETENCIAS DE ROL DE DIRECCIÓN	NIVEL
Poseer una visión global e integrada del sistema sanitario en sus aspectos organizativos, funcionales, sociales y administrativos.	Mantener el correcto almacenamiento de los distintos medicamentos, productos y materiales según criterios establecidos, velando por la preservación de la calidad de		4	Logro	3	Habilidades de Dirección	3

Adaptarse a las nuevas situaciones laborales generadas como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y organizativas introducidas en su área laboral.	medicamentos, dispositivos terapéuticos y productos diversos de uso medicinal. Mantener el buen funcionamiento de las máquinas y materiales. Mantener el acondicionamiento de la farmacia.	3	Identificación con institución	3	Toma de decisiones	3
Evaluar en físico mediante arqueos las existencias de medicamentos y los consumos controlando su ingreso-egreso.	Conteo de recetas a diario para verificar el consumo de medicamentos.	3	Orientación al cliente	3	Liderazgo	33
Colaborar con los miembros del equipo de trabajo en el que está integrado, asumiendo las responsabilidades conferidas al mismo cumpliendo los objetivos asignados y manteniendo un flujo de información adecuado.	Recibir, almacenar, y conservar los stocks de medicamentos según lo establecido por normas y reglamentos vigentes	3	Trabajo en equipo	3	Adaptación al cambio	3
			Desarrollo e innovación	3	Capacidad de gestión	3
			Enfoque a la calidad y resultados.	3		3
			Prevención a la contaminación y al riesgo laboral.	3		3

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Proceso de Selección por Competencias

Una vez definidas las descripciones de puestos, se convierten en parte fundamental de la selección de nuevos candidatos y/o promociones dentro de la empresa. Cuando existe una solicitud de salida o despido de un empleado dentro del departamento, se notifica al Director de Talento Humano para que se implementen los procesos correspondientes. Solo la alta gerencia y/o la gerencia de recursos humanos pueden notificar a un empleado la terminación del empleo por cualquier motivo.

Para ello, los responsables de cada área informan periódicamente a sus equipos de trabajo sobre las novedades existentes en materia de desempeño y otros factores que condicionan la estabilidad de los empleados. Además, con el objetivo de mejorar el clima laboral, realizamos entrevistas de desvinculación a todas las personas que dejan de laborar en la institución.

El gerente o jefe del área para la cual se encuentra vacante el puesto deberá presentar una solicitud de necesidades de personal por escrito a la oficina de talento de recursos humanos, quien notificará a la gerencia. En caso de un nuevo cargo, el responsable o la persona a cargo del área correspondiente enviará una notificación del nuevo cargo a la Junta de Gestión de Talento para que, una vez obtenida la información, se establezca una nueva descripción.

Talento Humano es responsable del proceso de selección y contratación, los plazos para cubrir las vacantes son de al menos 7-15 días, dependiendo del perfil. Se crea una base de datos de posibles excedentes de personal para la nueva finalidad, facilitando la búsqueda del personal más adecuado para el puesto.

El departamento de selección toma las pruebas de los solicitantes. Se recomienda que cada responsable del rubro en el que postula a un nuevo puesto presente un formulario de

prueba de conocimientos y los resultados de evaluar las competencias técnicas del perfil por esta vía. Iniciamos la inscripción en función de las habilidades de los nuevos solicitantes de un trabajo, y estos resultados se utilizan para conocer el potencial y el desempeño de los empleados en el futuro.

Todos los nuevos empleados completan una solicitud de empleo y presentan todos los documentos requeridos para el cargo, en Talento Humano antes de comenzar a trabajar. Luego, pase por el proceso de contratación y capacitación, comenzando con las políticas, las reglas internas y el perfil de competencias del puesto. Los responsables de área asignan tutores para ayudar a los nuevos empleados con sus dudas. Las hojas de referencia se archivan en el expediente personal de cada empleado.

Evaluación del Desempeño por competencias: Proceso

Se propone adoptar el formato de evaluación de desempeño para implementar las competencias especificadas. Deben calificar de acuerdo con el perfil de competencias de cada puesto. Las evaluaciones de desempeño tienen por objeto medir la eficiencia del trabajo realizado por los trabajadores a fin de obtener un factor de evaluación que permita realizar los ajustes necesarios para lograr los objetivos generales de la institución.

Todos los empleados serán evaluados. Este proceso es liderado por Gerencia de Talento Humano en el Departamento de Desarrollo de Talento Humano como responsable de realizar evaluaciones y enviar formatos de evaluación a todos los gerentes y jefes de departamento para que sean responsables.

El puntaje se otorga en una escala de 1 a 5 de la siguiente manera tanto por el individuo evaluado como por el gerente de línea.

Tabla 44 Escalas de calificación “Evaluación de desempeño”

No cumple. En pocas ocasiones cumple.	1
Cumple, pero requiere monitoreo permanente. Cumple parcialmente	2
Cumple. Pero no tiene aportes (iniciativas / soluciones) adicionales.	3
Cumple y ocasionalmente aporta más de lo esperado.	4
Su desempeño es excelente y contribuye con iniciativas y soluciones. Muestra predisposición empatía y pro actividad.	5

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

A continuación, se crea una escala para identificar el personal a evaluar en su potencial, identificar los posibles vacíos de capacitación que necesita cada trabajador y monitorear el desarrollo profesional del personal. El rango para recuperar resultados se especifica de la siguiente manera:

Tabla 45 Escalas de Potencial del Evaluado “Evaluación de Desempeño”

Por su desempeño regular, requiere plan de acción inmediato y seguimiento.	1
Por su desempeño adecuado. (Cumple con los planes de Capacitación Técnica)	2
Posee muy buen desempeño. (Incluir en Proyecto de Plan de Formación - Nivel 1)	3
Cumple con más de lo requerido por el cargo, por lo cual tiene potencial de crecimiento. (Incluir en Proyecto de Plan de Formación - Nivel 2)	4
Supera las expectativas del cargo, está apto para asumir nuevas responsabilidades.	5

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Una vez finalizada la evaluación, el Técnico en Desarrollo de Talento Humano realizará las ponderaciones y comunicará los resultados disponibles del trabajador de manera individual a los jefes del departamento.

Capacitación por competencia: Proceso.

Una vez que haya llegado a la culminación de la evaluación y presentado la información de resultados para esta área relevante, procederá a analizar las brechas en las habilidades menos desarrolladas de los trabajadores para así coordinar con cada área los eventos de Capacitación y desarrollo del personal de la institución.

El Departamento de Desarrollo del Talento Humano será el responsable de implementar y coordinar estas capacitaciones como lo ha hecho hasta ahora. Se recomienda que, para el plan anual de capacitación, sea enviado a todos los jefes y encargados para que, con los resultados de la evaluación efectiva planifiquen la capacitación necesaria para sus empleados según las competencias. El tiempo para brindar esta información será de aproximadamente un mes, esto con el fin de recabar toda la información necesaria, ya que

la institución cuenta con un número de trabajadores, por lo cual es necesario tomar en cuenta su plan de trabajo para poder realizar capacitaciones sin afectar la productividad de la institución.

El Servicio de Desarrollo del Talento Humano, con la información proporcionada por cada jefe, elaborará una hoja resumen anual de capacitación, la cual será revisada conjuntamente con todos los jefes de departamento o servicio y será remitida a la gerencia para su aprobación, una vez aprobada por la Gerencia. se entregará a cada jefe de área. Cualquier cambio en el plan de formación ya propuesto por razones de trabajo u otros será aprobado previamente por el Gerente o Jefe de área.

Costo del Proyecto

Un plan operativo es un documento formal en el que los jefes de una institución (empresa, organización, ONG, etc.) o de una división de la misma (departamento, división, delegación, oficina, sala, etc.) enumeran las metas y direcciones que deben cumplirse en el corto plazo. Por ello, se suele elaborar un plan operativo con una vigencia de un año, por lo que también se le conoce como POA (plan de acción anual).

El presupuesto asignado para el año 2022 al área de Talento del POA fue de \$50.000 para las diversas actividades y proyectos que tiene planificadas. Para los puestos actuales se propone diseñar un modelo basado en las competencias de la mano de obra, a través de la encuesta de perfiles de puestos por competencias de la mano de obra, su valor se fija en el presupuesto de revisión del desempeño basado en competencias del POA en \$ 15,000.00, cabe señalar que en para realizar la evaluación de competencias, se requieren registros de trabajo de expertos.

Tabla 46 P.O.A. Plan Operativo Anual Gerencia de Talento Humano

PLAN OPERATIVO ANUAL GTH	
PRESUPUESTO TALENTO HUMANO	ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA PROYECTO EVALACIÓN DE DESEMPEÑO
\$ 50.000,00	\$ 15.000,00

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Inversión fija

Para llevar a cabo el proceso de recopilación de descripciones de puestos, se determinan los costos de inversión del proyecto y se les asignan valores para llevarlos a cabo.

Tabla 47 Total de Inversión fija

N°	DESCRIPCIÓN	GASTOS	CANT	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Equipos de Oficina	Laptop	4	\$1200,00	\$ 4.800,00
		Impresora, cartuchos	1	\$ 300,00	\$ 300,00
2	Muebles de Oficina	Escritorio, silla.	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
3	Útiles de oficina	Resmas de hojas	10	\$ 6,00	\$ 60,00
		Lápiz, pluma, perforadora, grapadora, resaltadores.	4	\$ 20,00	\$ 80,00
TOTAL					\$ 6.240,00

Fuente: El Autor

Elaborado por: Willy Mazacón

Por último, este proyecto no requiere financiación. Porque la implementación se realiza con una herramienta desarrollada en Excel. En particular, la usabilidad de la herramienta brinda a la institución resultados confiables para cada análisis de trabajo.

Conclusiones

- La gestión por competencias es un modelo de desarrollo de gestión muy fácil de emplear y a su vez gestionar las áreas de talento humano en las instituciones. De manera paulatina, se ha tomado aceptación necesaria para convertirse en uno de los métodos gestión más utilizados.
- De acuerdo al proceso de implementación de la gestión se puede enfatizar que está relacionada y basada en competencias, por ende, marca una gran diferencia en la forma en que se emplea para obtener el desempeño, la evaluación, la compensación y el desarrollo de los colaboradores. El énfasis se destaca en señalar las acciones se requieren para lograr un resultado, en contraposición a la tendencia tradicional de controlar solo lo que dispare el resultado final.
- De esta forma, el modelo de competencias que se encuentra desarrollado en el presente trabajo puede ser mejorado continuamente e vinculado a la dirección estratégica los procesos que permitan ir tomando la institución para lograr sus objetivos propuestos.
- Asimismo, con la implementación de este modelo, cada empleado tendrá iguales oportunidades marcadas como ser humano y como colaborador, ya que cada proceso debe estar sintetizado y definido en el plan de desarrollo le permitirá perfeccionar sus habilidades a través del desempeño de las diferentes actividades definidas.
- Es así que, la descripción, análisis y desarrollo de competencias y perfiles de competencias son examinadas los jefes de departamento y la alta dirección a través de lluvia de ideas donde se expliquen con mayor claridad y detalle los requisitos para cada puesto.

- Es importante destacar que, el programa de formación se centra en la planificación para coordinar mejor los procesos pertinentes para impartir los cursos, los mismos que se adaptan a las necesidades de los colaboradores.
- Además, este tipo de gestión permite acceder los procesos de forma continua de los resultados alcanzados, en presencia de los parámetros de comportamiento específicos, para monitorear las metas organizacionales y el desempeño de los empleados.
- La realización de procesos de selección para la Farmacia del Hospital de la Policía N° 2 de Guayaquil. se realiza en el departamento a través de una entrevista a cada uno de los postulantes
- Para finalizar se puede mencionar que, con la aplicación del modelo de Gestión en el departamento de Farmacias, surgen nuevas oportunidades para implementar mecanismos de gestión similares y establecer estrategias por procesos organizativas generales.

Recomendaciones

- A fin de que, en los procesos de selección para el nuevo cargo para escoger al colaborador idóneo, se debe realizar un ágil control de competencias, a su vez deben ser evaluadas en las pruebas técnicas que toman en los diferentes departamentos para poder ingresar a laborar, de manera que sea indispensable saber el nivel de preparación y conocimientos mantiene cada postulante, a su vez esta información servirá para la identificación de futuras capacitaciones.
- De modo que, el compromiso asumido por el panel de expertos durante la selección del diseño del modelo, y la validación de toda la información debe sostenerse firme para la correcta aplicación de todas las actividades expuestas en el plan de desarrollo.
- No obstante, el departamento de farmacia, debe tomar en consideración que mientras no tengan completamente definidos los perfiles de cargos con sus respectivas competencias y procesos, además de los planes de capacitación y formación, estos podrían estar mal encaminados.
- Se recomienda que, los perfiles de competencias se dispongan en conocimiento de a todas las gerencias y colaboradores para que todos ellos tengan en cuenta cuáles son sus competencias y conozcan en qué ámbito pueden desarrollarse mejor.
- Es importante definir, que la institución siga de alguna forma involucrando día a día a sus colaboradores en la misión, visión, valores institucionales y objetivos institucionales, ya que en ellos se encuentra el éxito y la identidad de la misma. Asimismo, se debe una cultura de apreciación para todos los empleados es muy importante.

- En los procesos de selección para un nuevo cargo, se haga un control de competencias evaluadas en las pruebas técnicas que asuman en los diferentes departamentos para poder ingresar el colaborador a laborar, ya que es indispensable saber con qué preparación y conocimientos tiene cada postulante, y así esta información serviría para la identificación de futuras capacitaciones del mismo en caso sea el idóneo para el puesto de trabajo que se oferta.
- Actualmente, el compromiso debe ser asumido y generado por el panel de expertos durante el diseño del modelo de procesos, y la validación de toda la información debe mantenerse firme para la correcta ejecución de todas las actividades expuestas en el plan de desarrollo que se requiere.
- El departamento de farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2 debe establecer como parte esencial que mientras no tengan bien definidos los perfiles de cargos con sus respectivas competencias los planes de modelo de capacitación y formación podrían estar mal enfocados.
- Se recomienda que los perfiles de competencias ubiquen y del conocimiento de a todas las Gerencias y colaboradores para que todos ellos tengan en cuenta cuáles son sus competencias y procesos adecuados y conozcan el ámbito pueden desarrollarse mejor.
- Es importante que el departamento de farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2 continúe de alguna forma involucrando día a día a sus empleados en la misión, visión, valores institucionales y objetivos institucionales, ya que en ellos se encuentra el éxito y la identidad de la misma.

Bibliografía

- ANECA. (2017). *http://www.aneca.es/Internacional/Evaluacion-externa/Evaluacion-externa-de-ANECA-2017.*
- Aracena, O. (2008). *Gestiopolis. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos Basados en Competencias: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-derecursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.*
- Armijos Mayon, F. B. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos. Universidad Y Sociedad, 11(4), 163-170. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295>.*
- Bautista, V. J. (2018). *Universidad y espacio europeo en la encrucijada de la calidad. Huelva: Hergué.*
- Borja. (2015). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE LA PRIMERA SUCURSAL DE “FARMACIA INGLESA” EN EL DISTRITO. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8953/Tesis%20Marjorie%20V%20C3%A1squez%20final.pdf?sequence=1>.*
- Boyatzis, R. E. (2018). *El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18(2-3), 247-258. [fecha de Consulta 26 de Junio de 2022]. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?i>.*
- Buckingham, & Clifton. (2001). *<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=njA9-8j4DbwC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Buckingham+%26+Clifton,+2001&ots=6E9ZgsPsEM&sig=mhfppRvE4Vhmm92D13bm8BA1arI#v=onepage&q=Buckingham%20%26%20Clifton%2C%202001&f=false>.*

- Dirube J.L. (2018). *Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas. Barcelona: Gestión 2000.*
- Ellström, P.-E. (2007). *The many meanings of occupational competence and qualification. Journal of European Industrial Training, 21(6/7), 266–274.*
- Fin M. (2018). “*Gestión estratégica de recursos humanos. Dirigida por Habilidades*”.
- Gibson, I. N. (2018). “*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*”, *Octava Edición, 2018.*
- Gido Jack, & Clements, J. P. (2018). *Administración Exitosa de Proyectos. México. IESS. (2018).*
https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_seguridad_social.pdf.
- La Revista Lider en Innovación social. (18 de Julio de 2018).). El cuidado del medio ambiente, clave para un sector farmacéutico sostenible. Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/07/el-cuidadodel-medio-ambiente-clave-para-un-sector-farmaceutico-sostenible>.
- Muñoz. (2019). *Educación y Desarrollo Socioeconómico en América latina. México: Universidad Iberoamericana.*
- Muñoz de Priego Alvear, J. (2006). “*Implantación de un Sistema de Selección por competencias*”. *Madrid: Training and Development.*
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación. México: Limusa.*
- Ríos, & Velasco. (2017).
https://www.academia.edu/35155271/R%C3%8DOS_DE_CONTRADICCI%C3%93N_Contaminaci%C3%B3n_ecolog%C3%ADa_pol%C3%ADtica_y_sujetos_rurales_en_Nat%C3%ADvitas_Tlaxcala.

- Rodríguez, & Feliú. (1996).
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/415/GIMENO%20FELIU.pdf>.
- Sector Técnico de Formación y Capacitación Profesional. (2011).
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/Plan-Nacional-de-Educacion-y-Formacion-Tecnica-y-Profesional.pdf>.
- Spencer, & Spencer. (2018). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York.
- Suárez O., R. C. (2018). *LOS EJES TRANSVERSALES COMO GENERADORES DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO EN EL INEM*. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/>: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4071/LOS%20EJES%20TRANSVERSALES%20COMO%20GENERADORES%20DEL....pdf?seque>.
- Tamayo M. (2018). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Tandaypan. (2018). *Portal Regional da BVS*. Obtenido de *TÍTULO: Nivel de estrés y satisfacción laboral del profesional de* <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-737429> (Vallejo, 2018).
- Thompson. (2018). *EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA*. Obtenido de <http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf>.
- Tua Pereda, J. (2004). *Evolución y situación actual del pensamiento contable*. *Revista internacional Legis de contabilidad y Auditoría*, 20, 43-128. Accedido el 24 de noviembre de 2014 en: <http://201.234.78.173:8084/publindex/docs/articulos/1692-2913/27/104.pdf>.

Uranga W. (2013). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. En línea:*
http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=111:prospectivaestrategica-desde-la-comunicacion&catid=38:textos-proprios&Itemid=27. Recuperado 20.09.18.

Yépez. (2010). *file:///C:/Users/Familia/Downloads/CD%209996.pdf*.

Anexo 1

Formulario de preguntas para la encuesta a colaboradores de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y responda según su criterio
- Marque solo una respuesta
- Sus respuestas deben ser más objetivas y honestas.

Marque su sexo:

Femenino	
Masculino	

Cuantos años de servicio tiene:

1 a 3 años	
4 a 9 años	
10 a 15 años	
16 a 20 años	
21 a 25 años	
Más de 25 años	

Pregunta No 1. ¿Usted conoce cuál es el perfil que desea la farmacia para sus colaboradores?

SÍ	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

Pregunta N° 2.- ¿Es un factor de diferenciación el personal capacitado frente a su competencia?

SÍ	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

Pregunta N° 3.- ¿Para usted qué es una competencia laboral?

SÍ	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

Pregunta N° 4.- Del siguiente listado de palabras cuál usted considera que se relaciona con las competencias laborales.

Capacidad	
Inteligencia	
Destreza	
Disposición	
Facultad	
Inconsistencia	

Pregunta N° 5.- ¿Usted tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño?

SÍ	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

Pregunta N° 6.- ¿Usted cree tener el perfil profesional que la farmacia requiere para sus colaboradores?

SÍ	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

Pregunta N° 7.- ¿Los métodos de evaluación utilizados considera usted que son suficientes?

SÍ	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

Pregunta N° 8.- ¿Usted es capacitado regularmente en el desarrollo de competencias aplicadas a su puesto de trabajo?

SÍ	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

Pregunta N° 9.- ¿Se podría implementar una administración por competencias en el departamento de Talento Humano de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2?

SÍ	
POCO PROBABLE	
MUY PROBABLE	
NO	

Pregunta N° 10.- ¿Cree usted que con un personal completamente competitivo, podrá desarrollarse satisfactoriamente la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N° 2 ?

SÍ	
POCO	
MUY POCO	
NADA	

Anexo 2

Formulario de preguntas para la encuesta a pacientes de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y responda según su criterio
- Marque solo una respuesta
- Sus respuestas deben ser más objetivas y honestas.

Pregunta: No 1 ¿Hace cuántos años la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2 le provee de su medicina?

2-3 años	
4-5 años	
1 año	
6-9 meses	

Preguntan 2 ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

Una vez a la semana	
dos o tres veces a la semana	
tres veces al mes	
una solo vez al mes	

Pregunta: N° 3 ¿Por qué escoger la farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2 para adquirir sus, medicinas?

calidad	
atención al cliente	
variedad de productos	
Disponibilidad de medicamentos	

Pregunta: N° 4 ¿Usted cómo calificaría la atención del farmacéutico del Hospital de la Policía Nacional N°2?

Excelente	
Regular	
Malo	

Pregunta: ¿N° 5 ¿Qué criterio valorativo le daría a usted a la satisfacción de calidad de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

Excelente	
Regular	
Malo	

Pregunta: N° 6 ¿Usted cómo calificaría la satisfacción de la atención al cliente en la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

Excelente	
Regular	
Malo	

Pregunta: N° 7 ¿Usted cómo calificaría usted la satisfacción de la variedad de productos de la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

Excelente	
Regular	
Malo	

Pregunta: N° 8 ¿En su experiencia con otras farmacias como considera al servicio de las Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

Excelente	
Regular	
Malo	

Pregunta: N° 9 ¿Usted recomendaría a otras personas la Farmacia del Hospital de la Policía Nacional N°2?

SI	
NO	