

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES EN LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE FARMACIA
INTERNA DE UN HOSPITAL PRIVADO**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

MERLYN DAMARIS CARRANZA BARRERA

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de examen de áreas prácticas básicas de acuerdo al Numeral 6.6, Punto SEXTO del Acta 34-2006, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de septiembre de 2006.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León

Guatemala, 28 de mayo del 2007

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha diecinueve de febrero de dos mil siete, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante **Merlyn Damaris Carranza Barrera**, carné 2001-14924 con el tema: **"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE FARMACIA INTERNA DE UN HOSPITAL PRIVADO"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Colegiado Activo No. 1804



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, Subinciso 6.1.1 del Acta 33-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 2 de noviembre de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 146-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de septiembre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE FARMACIA INTERNA DE UN HOSPITAL PRIVADO", que para su graduación profesional presentó la estudiante MERLYN DAMARIS CARRANZA BARRERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por ser mi luz, mi fortaleza, mi refugio y el centro que guía mi vida.
- A mis padres:** Ilma Barrera y Alfredo Carranza; por su paciencia, amor y por motivarme siempre a seguir adelante.
- A mis hermanos:** Dimas, Fulvia, Sobeyda y Ludyn; por ser mi ejemplo a seguir y por su apoyo incondicional. Infinitas gracias.
- A mis sobrinos:** Javier y Alejandro; con mucho cariño.
- A mis amigas:** Andrea, Caty y Aury; por acompañarme y permitirme compartir con ellas alegrías y tristezas.
- A los licenciados:** Ariel De León, Olga Edith Siekavizza y Victor Manuel Castro; por su valiosa contribución al desarrollo de este trabajo.
- A:** Hospital Privado Nuestra Señora Del Pilar, especialmente a la licenciada Raquel Pérez por su ayuda incondicional.

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Gestión del talento humano	1
1.2	Admisión de personas	2
1.2.1	Reclutamiento de personas	2
1.2.2	Selección de personas	8
1.3	Competencias Laborales	13
1.3.1	Clasificación de competencias	13
1.4	Identificación de competencias	14
1.4.1	Análisis funcional	15
1.4.2	Mapa funcional	15
1.5	Estandarización y normalización de competencias	17
1.6	Catálogo de matrices	22
1.6.1	Matriz funcional	22
1.7	Elaboración de perfiles laborales	23
1.8	Gestión del talento humano por competencia laboral	23
1.9	Reclutamiento de personal por competencias	24
1.10	Selección de personal por competencias	25
1.10.1	Entrevistas de personal por competencias	26
1.10.2	Pruebas de idoneidad	26
1.10.3	Centros de valoración	26

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1	Metodología utilizada en la investigación	28
2.2	Antecedes del hospital	28
2.2.1	Misión	29
2.2.2	Visión	29
2.2.3	Objetivos	29
2.2.4	Valores	30
2.2.5	Estructura	32
2.3	Antecedes de la farmacia	34
2.3.1	Misión	34
2.3.2	Funciones	34
2.3.3	Objetivos	36
2.3.4	Estructura	37
2.4	Proceso de reclutamiento de personas	38
2.4.1	Reclutamiento interno y externo	39
2.4.2	Técnicas de reclutamiento	40
2.4.3	Costo de reclutamiento	41
2.4.4	Evaluación de los resultados del reclutamiento	41
2.5	Proceso de selección de personas	41
2.5.1	Bases para la selección de personas	41
2.5.2	Técnicas de selección	43
2.5.2.1	Entrevistas	43
2.5.2.2	Pruebas	45
2.5.3	Costo de selección	47
2.5.4	Evaluación de los resultados de la selección	47
2.6	Análisis y discusión de resultados	48

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS LABORALES

3.1	Introducción	52
3.2	Objetivos	53
3.2.1	Generales	53
3.2.2	Específicos	53
3.3	Resultados esperados	53
3.4	Identificación de competencias	54
3.4.1	Mapa funcional	54
3.5	Estandarización y normalización de competencias	61
3.6	Matriz funcional	77
3.7	Elaboración de perfiles laborales	78
3.8	Identificación del modelo de gestión del talento humano por competencia laboral	97
3.9	Proceso de reclutamiento de personal por competencias	97
3.9.1	Fuentes de reclutamiento	98
3.10	Proceso de selección de personal por competencias	100
3.10.1	Entrevistas	101
3.10.2	Pruebas	101
3.10.3	Verificación de referencias	103
3.10.4	Examen médico	103
3.10.5	Elaboración de informe final	103
3.11	Herramientas de evaluación del modelo de gestión del talento humano por competencias laborales	104
3.12	Presupuesto de la propuesta	105
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES	107
	BIBLIOGRAFÍA	108
	ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	PÁGINA
1. Pirámide selectiva del reclutamiento	7
2. Pasos en el proceso de selección	9
3. Esquema de un mapa funcional	16
4. El elemento de competencia y los componentes normativos que lo complementan	17
5. Organigrama de la Asociación Española de Beneficencia, Sanatorio Nuestra Señora del Pilar	30
6. Organigrama nominal, departamento de farmacia interna	38
7. Fuentes de reclutamiento	39
8. Técnicas de reclutamiento	40
9. Aspectos a considerar durante el proceso de selección de personas	42
10. Entrevistas de selección	43
11. Número de entrevistas realizadas	44
12. Persona encargada de realizar entrevistas	44
13. Aplicación de pruebas	45
14. Pruebas de personalidad	46
15. Pruebas de conocimiento o capacidad	47

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA
1. Clasificación de niveles de competencia	20

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁGINA
1. Matriz funcional	22
2. Matriz funcional, departamento de farmacia interna	77
2. Presupuesto de la propuesta	105

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Diccionario de competencias básicas y genéricas
2. Requisición de personal
3. Entrevista por competencia
4. Síntesis de la entrevista
5. Formato de verificación de referencias
6. Informe final
7. Formato de convocatoria
8. Evaluación del desempeño

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los resultados del estudio titulado “PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE FARMACIA INTERNA DE UN HOSPITAL PRIVADO”, con la finalidad de evaluar la forma actual de realizar los procesos de reclutamiento y selección, para aportar información significativa, sobre la cual se fundamente una propuesta de solución.

El trabajo es producto de la investigación documental y de campo, realizada por una estudiante de la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala; como parte de los requisitos establecidos en el plan de estudios para poder graduarse de Administradora de Empresas en el grado académico de licenciada.

El informe presenta de forma secuencial los siguientes tres capítulos: En el capítulo I se describe el marco teórico, en el que se definen los procesos de reclutamiento y selección con sus respectivas técnicas y la gestión del talento humano por competencias laborales. El capítulo II, contiene la situación actual del proceso de reclutamiento y selección realizado en base a las investigaciones practicadas, tanto documentales como de campo. En el capítulo III, se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales, subdividiéndose ésta en: identificación, estandarización y normalización de competencias, matriz funcional, elaboración de perfiles laborales, identificación del modelo de gestión del talento humano por competencias laborales y otros aspectos importantes para su adecuada implementación

Se finaliza el documento con las conclusiones sobre la situación del área objeto de estudio, las recomendaciones principales para la implementación de la propuesta y la bibliografía consultada, así como con el apartado de anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión del talento humano

La administración es una de las actividades humanas más importantes y es esencial para alcanzar la coordinación de los esfuerzos individuales. Este concepto puede definirse como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (7:6). Se puede decir que la administración es una ciencia y un arte. “Por lo tanto, en la práctica la administración es un arte y los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.” (7:13).

Al estudiar la administración es necesario aplicar el proceso administrativo, en sus cinco etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control. Para fines del presente estudio sólo se analizará la integración de personal, que implica “llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional” (7:36).

Tomando en cuenta que el recurso humano es uno de los activos más valioso de las organizaciones, se inició una nueva disciplina en la ciencia administrativa. Dicha disciplina es la administración de recursos humanos o gestión del talento humano.

La gestión del talento humano “es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes,” (2:6) y se puede definir este concepto como “el conjunto

de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (2:9)

La gestión del talento humano está integrada por seis procesos interrelacionados; sin embargo, para efectos del presente estudio será analizado únicamente el proceso de administración de personas que incluye el reclutamiento y la selección.

1.2 Admisión de personas

El proceso de admisión de personas representa una vía de acceso para todos aquellos que quieran formar parte de la empresa y posean las características necesarias requeridas por el perfil de puesto. Mediante este proceso, se busca la incorporación de personas capaces de realizar la misión y alcanzar los objetivos de la organización.

1.2.1 Reclutamiento de personas

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante y son la base del reclutamiento. Ya que el reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe de la mejor manera posible.

Por medio del reclutamiento, las organizaciones comunican a ciertos candidatos las ofertas de oportunidades de empleo y a la vez atraen a los candidatos para el proceso selectivo, por eso se dice que es una acción de doble vía, y puede definirse como “el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del

mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo” (2:95). Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Se debe considerar el entorno en el que se llevará a cabo el reclutamiento. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- a) Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b) Políticas de la compañía.
- c) Planes de recursos humanos.
- d) Prácticas de reclutamiento.
- e) Requerimientos del puesto.

a) Disponibilidad interna y externa de recursos humanos

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

b) Políticas de la compañía

Ocasionalmente, las políticas que establezca la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- ❖ Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para

acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

- ❖ Políticas de compensación de personal. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. En la mayoría de los casos, las compañías establecen niveles de compensación para determinadas actividades, garantizando así que para una labor igual o comparable corresponda una compensación comparable. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen y para exceder los niveles de pago estipulados deben consultar con las personas a cargo.

c) Planes de recursos humanos

Los reclutadores utilizan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes estipulan cuáles puestos se deben cubrir con personal interno, y cuáles se deben cubrir externamente.

d) Prácticas de reclutamiento

Con frecuencia, las organizaciones utilizan políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico. Para el administrador de recursos humanos, el área de reclutamiento ofrece varias prácticas que conviene revisar con frecuencia.

e) Requerimientos del puesto

El reclutador determina exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta cubrir, ya que es la única alternativa para reclutar candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

- ❖ ¿Qué es necesario hacer?
- ❖ ¿Qué es necesario saber?
- ❖ ¿Qué es necesario aprender?
- ❖ ¿Qué experiencia es realmente relevante?

Técnicas de reclutamiento

Se puede reclutar al personal interna o externamente. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que actualmente forman parte de la empresa, para promoverlos o trasladarlos a otras actividades más complicadas o más motivadoras. Este se lleva a cabo por medio de oferta de ascensos y traslados.

El reclutamiento externo se enfoca en los candidatos que se encuentran en el mercado de recursos humanos y utiliza diversas técnicas para influir en ellos y atraerlos a la organización. Entre las principales técnicas están:

- a) Avisos en periódicos y revistas especializadas. Estos avisos dependen del tipo de cargo vacante y se toma en cuenta la redacción del anuncio, los especialistas en publicidad destacan que el aviso tiene cuatro características representadas por las letras AIDA (atención, interés, deseo y acción).
- b) Agencias de reclutamiento. En lugar de ir directamente al mercado de recursos humanos, las compañías pueden entrar en contacto con

agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos.

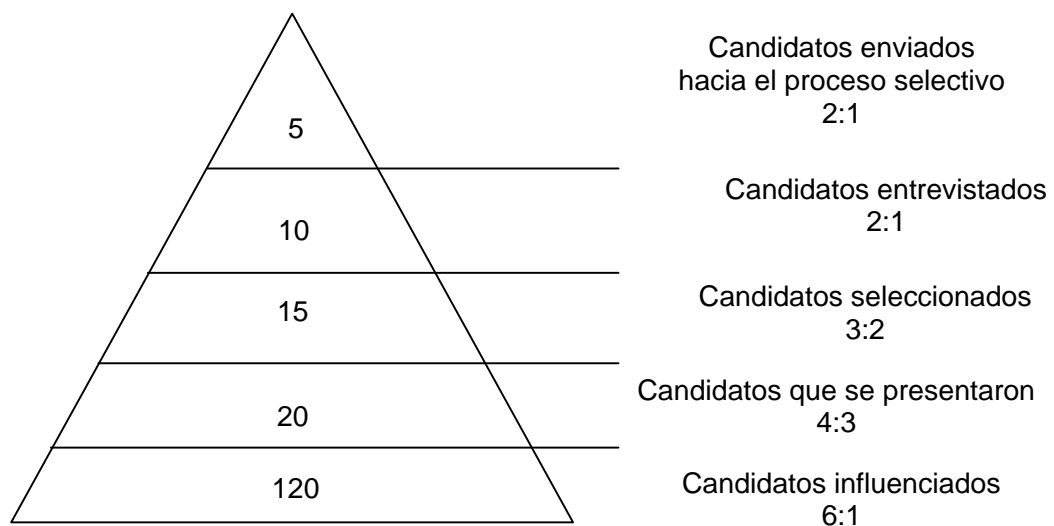
- c) Instituciones educativas. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes.
- d) Carteles o avisos en sitios visibles. Esta es una técnica indicada para cargos sencillos como obreros y empleados de oficina, se publican en sitios de gran movimiento de personas.
- e) Presentación de candidatos por recomendación de empleados. Es una técnica de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos; la información sobre la vacante llega al candidato a través del empleado.
- f) Base de datos de candidatos. A los candidatos que no fueron tomados en cuenta en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan la currícula para utilizarla en otros reclutamientos.

El costo de identificar y atraer candidatos puede, en ocasiones, ser considerable para la organización, ya que se toman en cuenta los siguientes aspectos: gastos del personal de recursos humanos dedicado al reclutamiento, gastos del personal de línea dedicado al reclutamiento y gastos directos de reclutamiento (técnicas de reclutamiento y procesamiento de la solicitud de empleo).

Tomando en cuenta que el reclutamiento no puede aislarse de la estrategia de la empresa, se deben evaluar los resultados de este proceso, para conocer si éste cumple su función y a qué costo lo hace. “En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos llegue, tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo en, el

enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección” (2:102). Es sorprendente el número de candidatos que se presentan y los que son admitidos para competir en el proceso.

Gráfica 1
Pirámide selectiva del reclutamiento



Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato.

La pirámide muestra el número de nuevos contactos que se deben generar mediante esfuerzos de reclutamiento para contratar al número requerido de nuevos empleados. El reclutador debe contactar a las personas que tenga las aptitudes necesarias para realizar efectivamente el trabajo. Cuanto más calificados sean los aspirantes que se recluten, más altos serán los criterios de selección. Cuando se tenga un conjunto de aspirantes calificados, se puede proceder a elegir a los mejores.

1.2.2 Selección de personas

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Este proceso busca elegir y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y funciona como un filtro que permite ingresar a la organización sólo a las personas que presenten las características que ésta necesita, esto se realiza con el objetivo de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección de personas “es el proceso mediante el cual una organización, elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado” (2:111). Este proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección se representa “como una comparación entre dos variables; por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse y, por otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo” (2:11). La primera variable es proporcionada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda variable se logra a través de la aplicación de las técnicas de selección que permitan conocer y elegir a los candidatos más adecuados. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa y el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización. Los

pasos que deben seguirse para realizar el proceso de selección de personas se detallan en la siguiente gráfica.

Gráfica 2
Pasos en el proceso de selección

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Evaluación médica	Paso 5
Verificación de referencias y antecedentes	Paso 4
Entrevistas de selección	Paso 3
Administración de exámenes	Paso 2
Recepción preliminar	Paso 1

Fuente: Administración de personal y recursos humanos. Werther, William B. & Davis Keith.

Paso 1. Recepción preliminar

La selección se inicia con un encuentro entre el candidato y el encargado de personal; o bien, con la solicitud de empleo. Es aquí donde el candidato se forma una opinión inicial de la organización.

Paso 2. Administración de exámenes

Las pruebas de idoneidad son instrumentos utilizados con el objetivo de evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requisitos del puesto. Estas pruebas se agrupan en varias categorías, entre ellas están:

❖ Pruebas de conocimiento o capacidad

Estas pruebas se utilizan para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos. Además, tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad de éstos para desarrollar ciertas tareas.

❖ **Pruebas psicométricas**

“Se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas.” (2: 126). Estas pruebas miden las habilidades individuales para brindar un análisis futuro de su potencial de desarrollo.

❖ **Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad descubren ciertos aspectos de las características de las personas, como los influenciados por el carácter y por el temperamento. Además, miden rasgos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación.

Las pruebas mencionadas, permiten conocer las características personales del candidato mediante la observación de su comportamiento. Gary Dessler indica que una buena prueba de selección debe tener ciertos atributos, como validez, que se define como la “precisión con la que una prueba mide lo que se propone medir o cumple con la función para la que fue diseñada” (3:155) y confiabilidad, que se refiere “a la consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se le vuelve a aplicar una prueba idéntica o equivalente” (3:156).

Paso 3. Entrevistas de selección

Una de las técnicas de selección más utilizada es la entrevista. “La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra” (2:119). Este proceso consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante con el puesto. El entrevistador se plantea como objetivo responder a dos preguntas: ¿Puede el

candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas pueden ser estructuradas, no estructuradas y mixtas. Las entrevistas estructuradas se basan en una serie de preguntas predeterminadas. Éstas mejoran la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Las entrevistas no estructuradas permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

En las entrevistas mixtas los entrevistadores utilizan preguntas estructuradas y no estructuradas. Las preguntas estructuradas brindan una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. Las no estructuradas agregan interés al proceso y proporcionan un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Paso 4. Verificación de referencias y antecedentes

La investigación de antecedentes y verificación de referencias puede efectuarse por teléfono, esto se realizará con el objetivo de conocer más sobre la motivación, capacidad técnica y habilidad de la persona para trabajar con otros. Si se maneja adecuadamente, esta verificación puede funcionar como una fuente útil de información. Es una manera directa y poco costosa de comprobar información sobre el aspirante, como datos referentes a puestos anteriores, nivel de salario actual, fechas de empleo, entre otros aspectos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de contratar.

Paso 5. Evaluación médica

El examen médico suele ser utilizado para determinar si el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición a la cual aspira y para descubrir alguna limitación médica que deba tenerse en cuenta al momento de la contratación.

Paso 6. Entrevista con el supervisor

El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, es con frecuencia el responsable de decidir respecto de la contratación de los nuevos empleados, cuando esto sucede, el departamento de recursos humanos debe seleccionar al personal más idóneo, eliminando a quienes no resulten adecuados, además, debe enviar a la persona que debe tomar la decisión final, dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación.

Paso 7. Descripción realista del puesto

Cuando el aspirante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo de trabajo o con los instrumentos que se van a utilizar.

Paso 8. Decisión de contratar

El proceso de selección finaliza con la contratación del empleado. La decisión de contratar puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos.

El nuevo personal contratado es el resultado final del proceso de selección. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se realizaron en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe con efectividad.

1.3 Competencias laborales

Las empresas necesitan que su recurso humano tenga las competencias apropiadas para alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación o mediante la formación directamente en la empresa. La competencia laboral “es un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo” (4:13). Esta definición hace énfasis en tres puntos importantes de las competencias laborales: El saber, que se comprueba mediante los conocimientos; el saber hacer, se refiere a la aplicación de los conocimientos por medio de las destrezas y habilidades, y por último, el saber ser, que toma en cuenta las actitudes y valores de las personas en el trabajo.

1.3.1 Clasificación de competencias

Las competencias laborales se clasifican en tres tipos: básicas, genéricas y específicas. Las competencias básicas “son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales” (4:15).

Las competencias genéricas “son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar”. (4:17)

Las competencias específicas son comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional específica.

1.4 Identificación de competencias

El propósito de identificar las competencias, es para saber si las personas son capaces o no de hacer lo que se espera de ellas. Al realizar el proceso de identificación se pueden utilizar diversos modelos, entre ellos están: el análisis conductista, el análisis constructivista y el análisis funcional. El primer modelo “se basa en el conocimiento de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general” (4:48); el segundo modelo “evalúa lo que las personas saben y, partiendo de esa evaluación realiza un programa de formación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo”(4:55). Mientras que el análisis conductista toma de base a los gerentes y trabajadores más aptos, el análisis constructivista parte de las personas con menor nivel de desempeño. Para efectos del presente estudio se utilizará únicamente el análisis funcional, el cual se encuentra plasmado en el Modelo Norte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y se utiliza este análisis porque es el que mejor se adapta a las necesidades requeridas por los puestos del departamento de farmacia y el cual es desarrollado seguidamente.

1.4.1 Análisis funcional

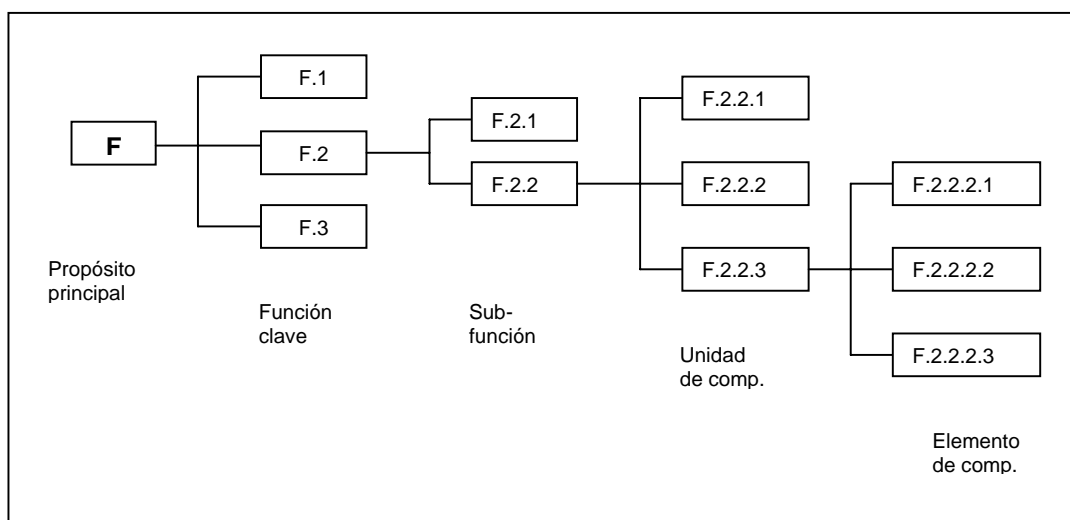
El análisis funcional se utiliza con el objetivo de identificar las competencias laborales esenciales para desarrollar una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de empresa, grupo de empresas o sector de la producción o los servicios. Este análisis se centra en lo que el trabajador logra, es decir, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos y trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable.

El análisis funcional “consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona” (4:59) . Además, se aplica de lo general a lo particular e inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se llega al nivel en que la descripción cubre funciones productivas simples –elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

1.4.2 Mapa funcional

Los resultados obtenidos en el análisis funcional se muestran a través de un mapa funcional o árbol funcional. Su forma de árbol en posición horizontal, refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, éste se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas. Por lo general, se divide en cinco funciones: Propósito principal, función clave, subfunción, unidad de competencia y elemento de competencia. En la siguiente gráfica se muestra el diseño del mapa funcional

Gráfica 3
Esquema de un mapa funcional



Fuente: Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral. Intecap 2002.

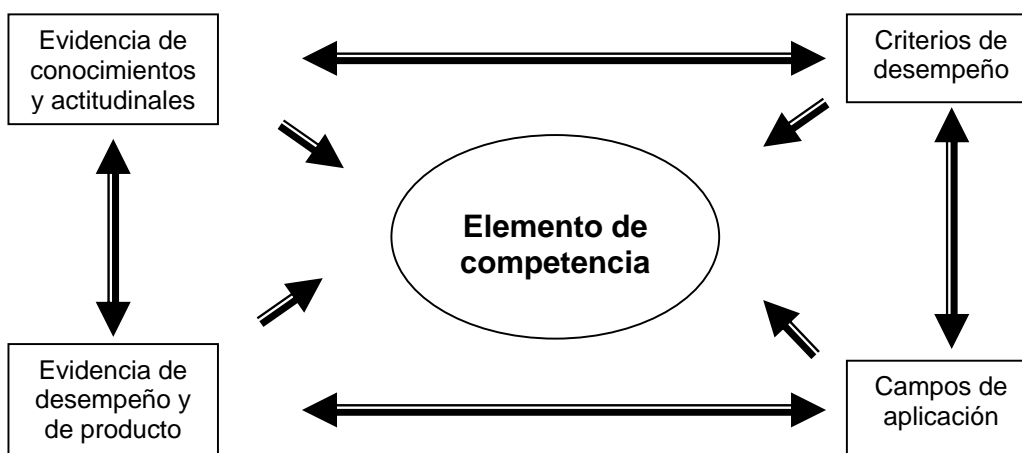
En el propósito principal se describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector. La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia; reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio el trabajo. El elemento de competencia se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es una función realizada por un individuo. Estos elementos se redactan con la estructura de una oración; iniciando con un **verbo** en infinitivo, continuando con la descripción del **objeto** sobre el que se desarrolla la acción y finalizando con la **condición** que debe tener la acción sobre el objeto.

Para cerciorarse que el mapa funcional haya sido elaborado correctamente, se debe aplicar la tabla de verificación del mapa funcional, en ésta todas las respuestas deben ser positivas de lo contrario habrá que revisar el mapa nuevamente.

1.5 Estandarización y normalización de competencias

La norma técnica de competencia laboral “es el estándar con el cual se determina el nivel de competencia laboral que una persona debe poseer para desempeñarse en un área funcional, un proceso productivo o procedimiento determinado” (4:70). La base estructural de la norma técnica de competencia laboral, es decir, con la que se hará la identificación de la competencia, es una función productiva elemental, denominada elemento de competencia.

Gráfica 4
El elemento de competencia y los componentes normativos que lo complementan



Fuente: Gestión de Recurso Humano por competencia laboral. Intecap 2002.

La demostración de la competencia para el desempeño de una actividad productiva, en este caso referida a la denominada como elemento de competencia, tiene que darse considerando los siguientes aspectos, denominados componentes normativos:

Criterios de desempeño: “son los que expresan qué es lo que se espera del desempeño de un elemento de competencia, es decir, determinan que el desempeño de una persona sea considerado como competente.” (4:71)

Campo de aplicación: “tiene como propósito establecer las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará al momento de desarrollar su trabajo. Es aquí en donde se pondrá a prueba el dominio de la competencia de la persona.” (4:72)

Evidencia por desempeño: “son situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo; además, requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada.” (4:73)

Evidencias por producto: “son las evidencias que detallan los resultados o productos obtenidos que puedan usarse para demostrar que la actividad fue realizada.” (4:73)

Evidencias de conocimiento: permiten establecer con exactitud los requerimientos de conocimiento y de comprensión que debe satisfacer la persona que se evalúa para demostrar que puede desempeñarse eficientemente. “Estas evidencias se refieren a las teorías, principios y habilidades cognitivas que una persona posee y que le permiten tener la base para un desempeño eficiente.” (4:73)

Evidencias actitudinales: muestra las actitudes requeridas para el desempeño de la competencia descrita por el título del elemento. “La actitud es un concepto aprendido que guía los pensamientos, los sentimientos y la conducta hacia un objeto dado.” (4:73)

La norma técnica de competencia laboral está conformada por diferentes unidades que son: Código de la unidad, título de la unidad, propósito de la unidad y niveles de competencia.

Los niveles de competencia se identifican en base al grado de autonomía, diversidad y complejidad de las actividades en la realización de la función y se clasifican de la siguiente forma:

Nivel 1: “competencia en la realización de varias actividades laborales, en su mayoría rutinarias y requieren de constante supervisión.” (4:76)

Nivel 2: “en este, algunas de las actividades son complejas y requieren un grado mínimo de análisis.” (4:76)

Nivel 3: “existe un grado considerable de responsabilidad y las personas calificadas en este nivel supervisan y dirigen personal.” (4:77)

Nivel 4: “en este nivel, las personas pueden realizar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal.” (4:77)

Nivel 5: “se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, planificación, control y dirección de personal.” (4:77)

En la tabla siguiente se puede observar mejor la clasificación de los niveles de competencia:

Tabla 1
Clasificación de niveles de competencia

NIVEL OCUPAC.	NIVEL DE COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
OPERATIVO	<p>1. ocupaciones de operario Nivel uno</p> <p>Algunos ejemplos de ocupaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ayudante de albañil ❖ Operador de aspersoras ❖ Operador de implementos agrícolas ❖ Planificador artesanal ❖ Peluquero ❖ Camarera de pisos ❖ Ayudante de mecánico automotriz. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. ❖ Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.
	<p>2. Ocupaciones de operario Nivel dos</p> <p>Algunos ejemplos de ocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mecánico automotriz ❖ Mecánico agrícola ❖ Electricista instalador ❖ Soldador industrial ❖ Enderezador y pintor de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. ❖ Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. ❖ Predominan actividades complejas, no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramientas y equipo mecánico y eléctrico, el cual, contribuye a la mejorar de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el del nivel anterior.
MEDIO	<p>3. Técnico Medio Diversificado Técnico Medio Universitario</p> <p>Algunos ejemplos de ocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Técnico en electrónica industrial. ❖ Técnico en turismo. ❖ Técnico en operaciones bancarias. ❖ Técnico en ventas. ❖ Técnico en seguros 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. ❖ Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a terceros. ❖ Personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área, de las empresas de cualquier sector de la actividad económica. Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de productos. ❖ Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual influye altamente en la calidad y la productividad de productos o servicios de las empresas.

Fuente: Gestión de Recurso Humano por competencia laboral. Intecap 2002.

Tabla 1... continuación
Clasificación de niveles de competencia

NIVEL OCUPAC.	NIVEL DE COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
EJECUTIVO	<p>4. Profesional</p> <p>Algunos ejemplos de ocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ingeniero industrial ❖ Ingeniero agrónomo ❖ Administrador de empresas (grado de licenciatura) ❖ Pedagogo (grado de licenciatura) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia para el diseño, planificación y análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. ❖ Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía. ❖ Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral. ❖ Responsable del diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para elaboración de productos o servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, productos, equipo, herramienta, aplicaciones de software y teorías para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa. ❖ Posee un alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa.
	<p>5. Profesional Especializado</p> <p>Algunos ejemplos de ocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Doctor en Derecho ❖ Doctor en Economía ❖ Cirujano 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles. ❖ Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. ❖ Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. ❖ Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial.

Fuente: Gestión de Recurso Humano por competencia laboral. Intecap 2002.

1.6 Catálogo de matrices

Luego de obtener los datos en la identificación de competencias, el mapa funcional y de las normas y estándares ya establecidos, se procede a elaborar las matrices. En ellas se registra información sobre los perfiles laborales, funciones, competencias y otros datos relevantes necesarios para llevar a cabo una gestión de recursos humanos eficiente.

1.6.1 Matriz funcional

Esta matriz sirve para registrar los perfiles laborales identificados en la organización, detallando por cada uno, las competencias básicas, genéricas y específicas requeridas, así como los niveles de 1 a 5 en los que deberán estar presentes.

Cuadro 1
Matriz funcional

Elemento de competencia	Competencias Básicas		Competencias Genéricas							Competencias Específicas				
	Dominio del lenguaje	Aplicación Matemática	Trabajo en equipo	Planeación actividades	Admon. de actividades	Disp. Atención al cliente	Uso de tecnología	Ident. y soluc. de problemas	Calidad	Productividad	C.E.1	C.E.2	C.E.3	C.E.3
Perfil laboral														
Perfil laboral 1														
Perfil laboral 2														
Perfil laboral 3														

Fuente: Gestión de Recurso Humano por competencia laboral. Intecap 2002

1.7 Elaboración de perfiles laborales

Las descripciones laborales se derivan del análisis de las funciones productivas de una organización, dicho análisis se realiza después de la obtención, evaluación y organización de información relacionada con el perfil analizado. En la descripción del perfil laboral, se deben plasmar todas las metas, funciones, competencias básicas, genéricas y específicas, así como condiciones de trabajo y otros aspectos importantes.

1.8 Gestión del talento humano por competencia laboral

La globalización y la apertura de mercados muestran retos y nuevas exigencias a las organizaciones y a sus empleados. Afortunadamente esta situación ha permitido a las empresas tomar en cuenta a sus trabajadores, puesto que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características necesarias para mejorar los productos. La idea es, que si las 99empresas tienen productos que pueden competir en el mercado, entonces, cuentan con trabajadores competentes. Por esta razón, las organizaciones no quieren equivocarse al momento de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los empleados los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Para alcanzar un resultado exitoso con la implementación de los procesos de reclutamiento y selección por competencias laborales es indispensable que el modelo de gestión del talento humano suministre las herramientas necesarias y se encuentre acorde con las normas ISO 9000:2000. Estas normas se refieren a la capacidad de la organización para entregar sus servicios en forma ordenada y confiable, según las necesidades y especificaciones de los clientes; asimismo,

exigen una serie de documentos que servirán de base para realizar efectivamente estos procesos.

1.9 Reclutamiento de personal por competencias

Luego de definir los requerimientos de personal y las características que deberán poseer, se procede a convocar e identificar candidatos potenciales que estén calificados para ocupar cargos dentro de la organización. Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento se deben identificar las diferentes fuentes que se utilizarán e inmediatamente se debe realizar una preclasificación de currícula.

La fuente de reclutamiento interna busca evaluar a los candidatos que se encuentran laborando dentro de la organización y que presentan las competencias requeridas por el cargo que se está solicitando. Para el aprovisionamiento interno se cuenta con la técnica de Job Posting o autopostulación, esta técnica identifica a los candidatos potenciales para ocupar el cargo. Primero se colocarán anuncios en las pizarras de información dentro de la empresa, para dar a conocer las necesidades específicas del cargo seleccionado. Luego se registra la información de los posibles candidatos en el formato de promociones potenciales, en donde se resumen los conocimientos, experiencia e historial del interesado. Por último, se elabora una matriz de reemplazo potencial, en la cual se registran los nombres de los candidatos potenciales y se identifican las competencias con las que cuenta, así como el nivel en el que le son requeridas.

Para el aprovisionamiento externo, al igual que en un proceso de reclutamiento tradicional, se utilizan las siguientes fuentes: anuncios en periódicos, agencias de reclutamiento, presentación de candidatos por recomendación de empleados, entre otras.

Después de dar a conocer el cargo que se está reclutando a través de las diferentes fuentes, todas aquellas personas interesadas en ocupar la posición y que cuentan con las competencias requeridas, enviarán su curriculum. Seguidamente se procede a preclasificar su papelería eliminando del proceso a todas las personas que no sigan las instrucciones proporcionadas o que no cumplan con los requisitos solicitados por el puesto al cual aplican.

1.10 Selección de personal por competencias

El proceso de selección de personal se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales se debe llevar a cabo la selección e introducen algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas variaciones pueden resumirse en: cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto; considerar la diferencia entre competencias básicas, genéricas y específicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, entre ellos están las entrevistas por competencias y los centros de valoración. Asimismo, se deben aplicar diversas pruebas de idoneidad y verificar las referencias para confirmar la información proporcionada por los candidatos, esta verificación puede realizarse vía telefónica o en forma presencial.

1.10.1 Entrevistas de personal por competencias

Estas entrevistas buscan encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

Los resultados obtenidos en la entrevista se deben mostrar en un cuadro que incluya la comparación de los candidatos entrevistados, con los requisitos del perfil al cual aspiran.

Luego de definir el grupo de candidatos de entre los cuales se seleccionará el que más se adecue al perfil del puesto a cubrir, se inicia con la aplicación de las pruebas de idoneidad para determinar dicha adecuación.

1.10.2 Pruebas de idoneidad

Estas pruebas se realizan con el objetivo de evaluar los conocimientos, aptitudes y habilidades que la persona posee, que servirán para determinar la compatibilidad que tienen los candidatos con los requerimientos del puesto. Entre ellas están: Pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas y pruebas de personalidad.

1.10.3 Centros de valoración

Los centros de valoración constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Luego de realizar las evaluaciones, se procede a entrevistar a los candidatos para identificar su capacidad al desempeñar el puesto de trabajo. Al concluir con las entrevistas, se seleccionan a los candidatos que más se ajusten al perfil buscado con el objetivo de elaborar un informe detallando de cada uno de ellos. El objetivo del informe es que las personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato, posean una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

Lo anteriormente descrito muestra los pasos necesarios para realizar eficientemente el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para que la organización logre llevar a cabo sus funciones básicas con eficiencia y alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible debe seguir estos pasos.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1 Metodología utilizada en la investigación

Para recolectar la información que se presenta en este capítulo se elaboró un censo, por ser el total de la población relativamente pequeña, aplicándose cuestionarios a todos los empleados del departamento de farmacia, con el propósito de obtener datos confiables y conocer cómo se realizan en el hospital los procesos de reclutamiento y selección de personal, también se realizaron entrevistas a la encargada de llevar a cabo estos procesos, cuestionándola sobre aspectos importantes que ayudarán a obtener información que permitirá comprobar las hipótesis planteadas y llegar a conclusiones objetivas sobre el tema investigado.

Además, se utilizó la observación como técnica de investigación con el objetivo de verificar el funcionamiento de la unidad objeto de estudio, a través de visitas a las instalaciones del departamento de farmacia interna.

2.2 Antecedentes del hospital

El hospital privado Nuestra Señora Del Pilar inició en la avenida Simeón Cañas el 12 de octubre de 1,963 con capacidad para 20 camas y el 12 de octubre de 1,981 se trasladó a la zona 15 a un edificio propio con capacidad para 108 camas.

Desde estas fechas brinda servicios de salud de la mejor calidad, dirigidos a toda la población. Es, así mismo, un hospital de prestigio y referencia nacional, ya que se caracteriza por contar con un equipo de profesionales de primer nivel, reconocidos a nivel nacional e internacional.

2.2.1 Misión

“Brindar servicios de salud de alta calidad contando para ello con tecnología avanzada y recurso humano altamente capacitado”

2.2.2 Visión

“Ser el hospital privado de más prestigio en el área centroamericana que cumpla con eficiencia, ética y responsabilidad el objetivo principal propio del campo de la salud, que es la búsqueda del bienestar integral del usuario”

2.2.3 Objetivos

- ❖ Contar con personal altamente calificado, promoviendo el desarrollo de su potencial.
- ❖ Mejorar y asegurar el equipamiento y mantenimiento acorde con los avances tecnológicos.
- ❖ Mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de la gestión administrativa.
- ❖ Garantizar el acceso y la atención integral especializada de servicios de salud de acuerdo a las necesidades de la población demandante.

2.2.4 Valores

Los valores corporativos que comparten y aplican los miembros del hospital son los siguientes.

❖ **Eficiencia**

Es la capacidad que tiene el recurso humano que labora en el hospital para alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

❖ **Comunicación**

Entablar comunicación clara con el fin de lograr un mejor resultado que apoye el desarrollo de la entidad.

❖ **Calidad**

Es la garantía y seguridad que se debe brindar al cliente, mediante la búsqueda de aquellas características del servicio que responden a las necesidades del mismo.

❖ **Capacitación**

Es necesario que todo el personal que labora en el hospital participe activamente en la capacitación para elevar la productividad y contribuir al logro de objetivos organizacionales.

❖ **Trabajo en equipo**

Es la capacidad que tiene el recurso humano para realizar las tareas y solucionar problemas en equipo, para la toma de decisiones que busquen alcanzar el fin común.

❖ **Responsabilidad**

Es la capacidad que se debe tener para responder de forma positiva ante las obligaciones que se contraen.

❖ **Ética**

El personal que labora en el hospital debe trabajar con base a la verdad, franqueza y transparencia.

❖ **Educación**

Es el proceso por el cual, se inculcan en el recurso humano los conocimientos y valores que le resultaran imprescindibles para realizar su trabajo, por tratarse de normas que forman parte del aprendizaje cultural del ambiente laboral en el que se desempeña.

❖ **Cortesía**

Atender de forma oportuna y eficiente las dudas e inquietudes de los clientes, así como brindar un servicio eficiente a los mismos, a través de un trato cortés.

❖ **Puntualidad**

Es un deber cumplir con el horario de trabajo, esto con el fin lograr los objetivos establecidos del hospital. La puntualidad es absolutamente necesaria como muestra de respeto al tiempo de los demás y a la voluntad de hacer bien las cosas.

2.2.5 Estructura

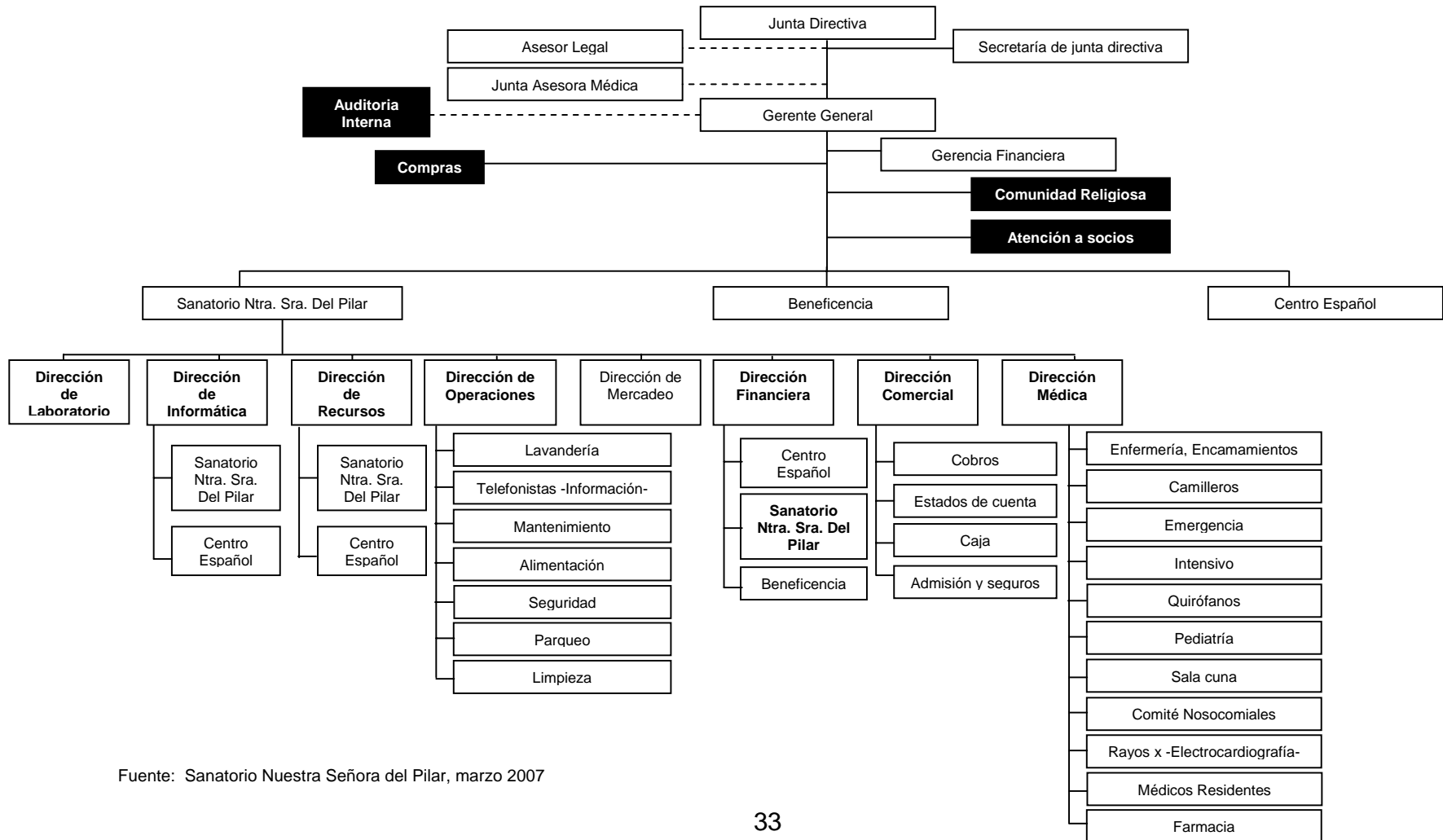
La estructura organizacional en la que opera el hospital privado Nuestra Señora Del Pilar es de tipo lineal - funcional, ya que se caracteriza en conservar la autoridad y responsabilidad en un sólo jefe para cada función, así como la especialización de las actividades en cada puesto de trabajo.

Por medio de la organización formal establecida, representada por el organigrama se establece el grado de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada puesto, con ello se contribuye a la disminución de conflictos organizacionales.

El hospital esta conformado por una Junta Directiva, una Secretaría de Junta Directiva y tiene el apoyo de un Asesor Legal y Junta Asesora Médica, además cuenta con una Gerencia General y la Dirección de Laboratorio, Dirección de Informática, Dirección de Recursos, Dirección de Operaciones, Dirección de Mercadeo, Dirección Financiera, Dirección Comercial y Dirección Médica, dentro de está se encuentra ubicada la unidad objeto de estudio.

Asimismo, el hospital cuenta con 562 empleados en planilla, 24 médicos residentes por honorarios y 15 personas en planilla variable; haciendo un total de 601 empleados. A continuación se muestra el organigrama.

GRÁFICA 5
ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA
SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR
AÑO 2005



Fuente: Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, marzo 2007

2.3 Antecedentes de la farmacia

El departamento de farmacia es un servicio de apoyo clínico integrado funcionalmente a la Dirección Médica.

El servicio de farmacia hospitalaria está considerado como un servicio general clínico, el cual tiene como objetivo principal brindar y asegurar al paciente un servicio farmacéutico hospitalario adecuado, seguro, eficiente, eficaz y de excelente calidad.

La principal actividad de este departamento es proveer al paciente medicaciones seguras y oportunas, así como también proporcionarle material médico quirúrgico y otros insumos necesarios para el mantenimiento o la recuperación de su calidad de vida.

2.3.1 Misión

Proporcionar al paciente un servicio farmacéutico hospitalario de alta calidad y seguridad, en el momento oportuno, por medio de profesionales farmacéuticos debidamente seleccionados y capacitados; con apoyo de personal calificado y brindando medicamentos debidamente aprobados por la Dirección General de Servicios de Salud (D.G.S.S.) y material médico quirúrgico de alta calidad.

2.3.2 Funciones

La farmacia hospitalaria es uno de los servicios más importantes dentro de una institución que brinda servicios de salud, tomando en cuenta su importancia, ésta debe realizar las siguientes funciones:

❖ Selección de medicamentos

La selección de medicamentos es considerada la piedra angular de un sistema eficiente de suministro de productos farmacéuticos. Además, es un proceso continuo, multidisciplinario y participativo que pretende asegurar el acceso a los fármacos más necesarios en un determinado nivel del sistema sanitario, teniendo en cuenta su eficacia, seguridad, calidad y coste e impulsar su utilización racional.

❖ Almacenamiento de medicamentos

Todo medicamento tiene características propias desde el momento de su preparación, éstas deben conservarse hasta el momento de su utilización o hasta la fecha de expiración determinada por el fabricante. El grado en que se conservan estas características se denomina estabilidad. Por lo que la estabilidad depende de la calidad con que sea almacenado el producto.

❖ Distribución de medicamentos

La distribución es uno de los pilares de la actividad que desarrollar la farmacia hospitalaria. Esta actividad, es el acto farmacéutico asociado a la entrega y distribución de los medicamentos con las consecuentes prestaciones específicas; es decir, el análisis de la prescripción médica, la información de la buena utilización y la preparación de las dosis que se deben administrar.

Para que la distribución de medicamentos sea eficiente y eficaz, debe cumplir con cuatro requisitos fundamentales:

- ❖ Seguridad: disminuir al máximo la posibilidad de error.

- ❖ Eficacia: garantizar la actividad del medicamento o la integridad del material
- ❖ Rapidez: efectuar el proceso prescripción-despacho-administración en el menor tiempo posible.
- ❖ Control: el farmacéutico conoce en todo momento la situación y las condiciones en que llegan los productos al paciente.

❖ **Información sobre medicamentos**

Proporcionar información sobre los medicamentos es una de las responsabilidades fundamentales de la farmacia hospitalaria. El farmacéutico, como miembro del equipo asistencial que atiende al paciente, aporta evidencia, cuidadosamente evaluada y avalada por la literatura, sobre el uso del medicamento y la aplica al entorno clínico en el que desarrolla su actividad. La actividad de información y comunicación favorece la toma de decisiones, modifica hábitos de prescripción y/o administración que mejoran la calidad de vida del paciente y de la terapia medicamentosa que recibe.

2.3.3 Objetivos

General

- ❖ Brindar un servicio de buena calidad que contribuya al logro del bienestar del paciente, proporcionándole los medicamentos, material médico quirúrgico y el asesoramiento necesario en el momento oportuno.

Específicos

- ❖ Contribuir al uso racional de los medicamentos y a la seguridad del paciente, controlando errores en la medicación.
- ❖ Brindar información de medicamentos al personal médico y a cualquier otra persona que así lo solicite, preparar boletines y mantener literatura vigente.
- ❖ Lograr un adecuado almacenamiento de los productos, evitando así, cambios en el medicamento por mala conservación.
- ❖ Controlar y coordinar los sistemas de entrega de medicamentos y material médico quirúrgico descartable.

2.3.4 Estructura

El departamento de farmacia depende de la dirección médica y está conformado por las siguientes funciones: jefatura, subjefatura, digitalización, bodega y auxiliatura. Dentro de la función de auxiliatura se cuenta con dos puestos que son auxiliar de farmacia y auxiliar de farmacia satélite, este último depende del departamento de farmacia pero no se encuentra dentro de las instalaciones físicas de éste, ya que sólo cubre el área de quirófanos.

Asimismo, este departamento está integrado por diez personas, de las cuales dos se ubican en el área administrativa y ocho en el área operativa; actualmente el departamento cuenta con un organigrama general, sin embargo se propone el organigrama nominal que se presenta a continuación, en el que se indica el número de puestos y el número de personas que ocupan cada puesto.

GRÁFICA 6
ORGANIGRAMA NOMINAL
DEPARTAMENTO DE FARMACIA INTERNA, HOSPITAL PRIVADO NUESTRA
SEÑORA DEL PILAR, AÑO 2007

No.	Puesto	No. de plazas
1	Jefe de farmacia	1
2	Subjefe de farmacia	1
3	Digitador	1
4	Bodeguero	1
5	Auxiliar de farmacia	5
6	Auxiliar de farmacia satélite	1

Fuente: elaboración propia, septiembre 2007

2.4 Proceso de reclutamiento de personas

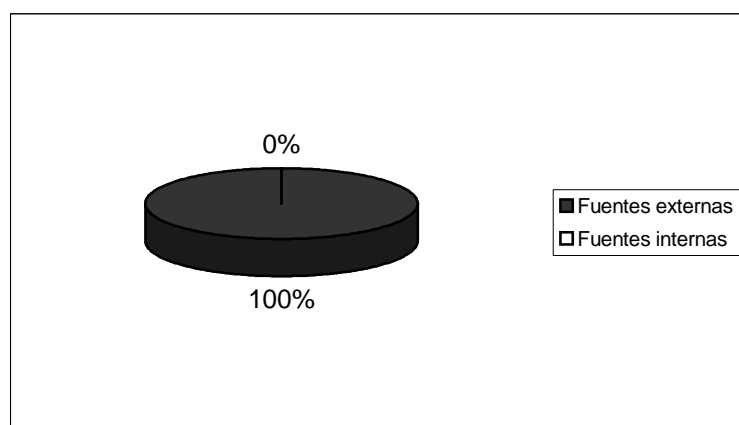
Con la finalidad de conocer y evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal, utilizados por el hospital, se procedió a realizar una investigación diagnóstica, a través de observaciones y aplicación de entrevistas con las personas que laboran en el departamento de farmacia interna y con la persona encargada de realizar dichos procesos. El presente capítulo da a conocer los resultados obtenidos con la investigación realizada.

El proceso de reclutamiento de personas inicia cuando se presenta una requisición de personal, ésta contiene los requerimientos del puesto y es llenada por el jefe del departamento en dónde se encuentra la plaza disponible, luego éste la traslada a la encargada de reclutar personal, para que seleccione las fuentes de reclutamiento que considere oportunas, atendiendo a las necesidades del puesto que se debe cubrir. Estas necesidades cambian constantemente, ya que no existe una descripción de puestos que le indique a la encargada de realizar los procesos los requisitos indispensable que deben poseer los candidatos para optar por el puesto disponible.

2.4.1 Reclutamiento interno y externo

El reclutamiento interno en las diversas formas que existe, no ha sido utilizado con los empleados que laboran actualmente dentro del departamento. Según afirmación de la persona encargada de llevar a cabo este proceso, el reclutamiento externo es el que se ha utilizado en el hospital, lo cual fue confirmado por los empleados, como lo indica la siguiente gráfica.

Gráfica 7
Fuentes de reclutamiento
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007



Fuente: investigación de campo, marzo 2007

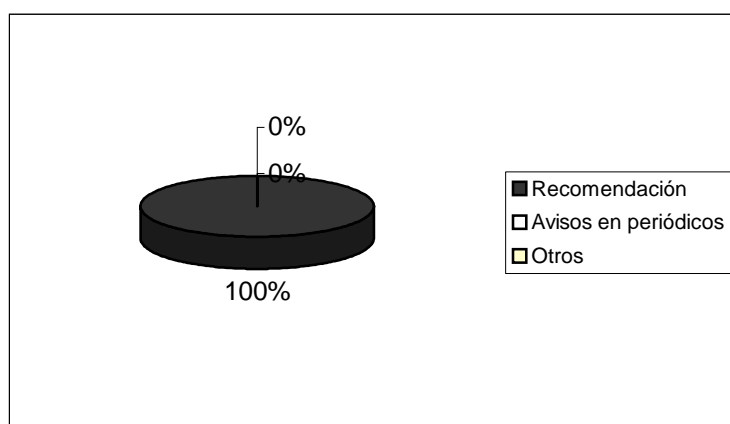
Se utiliza más el reclutamiento externo que el interno, porque la mayoría de puestos que generalmente se encuentran disponibles, son de nivel operativo y por ser el nivel más bajo en la jerarquía de la institución, no existe un nivel inferior del cual se pueda promover.

2.4.2 Técnicas de reclutamiento

La única técnica utilizada por la encargada de reclutamiento y selección para incorporar nuevos empleados en el área operativa en el departamento de farmacia, es la presentación de candidatos por recomendación de empleados. Estas recomendaciones fueron hechas por personas que ya estaban laborando en el hospital, atrayendo personal externo a la institución. La razón principal por la cual se da mayor énfasis a las recomendaciones, es porque según la persona encargada de realizar estos procesos, es la mejor forma de atraer personal confiable y comprometido con el puesto que podría ocupar.

En ciertos casos es necesario utilizar la publicación de anuncios en periódicos. Esto generalmente sucede, cuando la plaza que se encuentra disponible es de nivel jerárquico alto, pues según considera la persona encargada de reclutamiento y selección, no es necesario publicar un anuncio para puestos operativos.

Gráfica 8
Técnicas de reclutamiento
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007



Fuente: investigación de campo, marzo 2007

2.4.3 Costo de reclutamiento

La persona encargada de llevar a cabo este proceso afirmó que no se tiene calculado el costo de reclutar a los aspirantes para una plaza disponible.

2.4.4 Evaluación de los resultados del reclutamiento

No existe una evaluación que verifique si las fuentes de reclutamiento utilizadas logran atraer a la cantidad de candidatos calificados que se necesitan para lograr que el proceso cumpla con las expectativas esperadas.

2.5 Proceso de selección de personas

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, un grupo de candidatos inicia con el proceso de selección. Los pasos principales que se siguen en el hospital para seleccionar a una persona son: entrevistas, evaluaciones y verificación de referencias, dichas etapas no difieren entre los puestos que se desean cubrir.

2.5.1 Bases para la selección de personas e identificación de las características personales de los candidatos

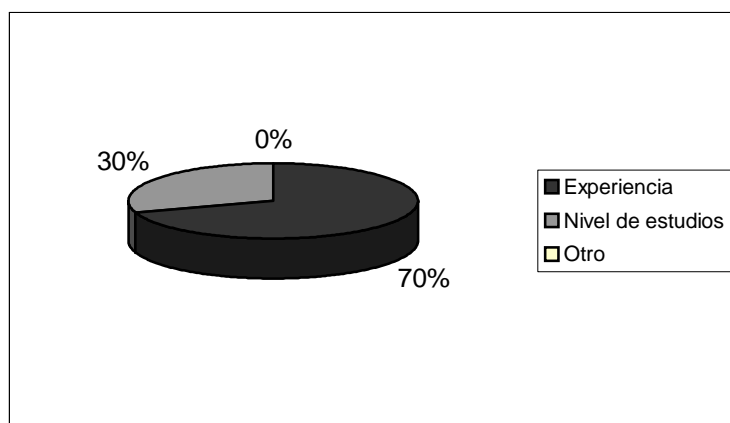
La encargada del proceso de selección indicó que las características personales de los candidatos son definidas por la descripción técnica del puesto y se hace una comparación con las habilidades y destrezas que poseen los pocos aspirantes que se presentan, sin embargo dentro de la investigación se determinó que no existe descripción técnica de puesto por lo que se compara con el perfil del momento. Esta identificación de características es realizada por la persona encargada de reclutamiento y selección, quien primero hace una evaluación del curriculum (o solicitud de empleo); y luego de la primera

entrevista, hace una comparación de la información laboral del aspirante con los resultados de los exámenes realizados.

En la primera comparación se revisa experiencia, estudios y conocimientos; y en la segunda se evalúa la personalidad y forma de actuar del aspirante.

Los aspectos que tienen mayor importancia para la selección de personas en la institución, son la experiencia y el nivel de estudios. A estos dos aspectos se les da un valor porcentual, siendo la experiencia la que tiene siempre el valor más alto. Se cuestionó a los empleados del departamento, si sabían qué aspecto fue el más importante para que fueran contratados, obteniendo la siguiente información.

Gráfica 9
Aspectos a considerar durante el proceso de selección de personas
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007



Fuente: investigación de campo, marzo 2007

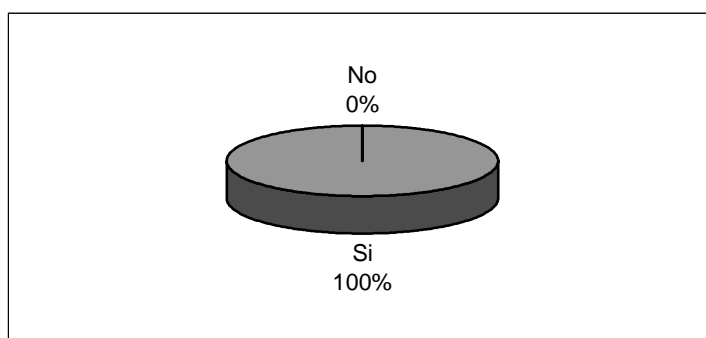
2.5.2 Técnicas de selección

En el hospital para elegir al personal, se aplican pruebas y entrevistas de selección. Dicha información fue proporcionada por la persona encargada de reclutamiento y selección y fue confirmada por el personal que labora en el departamento de farmacia.

2.5.2.1 Entrevistas

La persona encargada de reclutar y seleccionar personal indicó que el tipo de entrevista utilizada es la estandarizada sólo en las preguntas. Como se muestra en la siguiente gráfica, todos los empleados del departamento de farmacia, afirmaron que durante el proceso de selección los entrevistaron.

Gráfica 10
Entrevistas de selección
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007

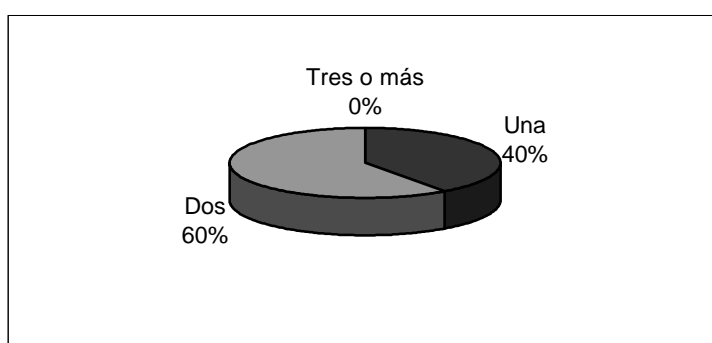


Fuente: investigación de campo, marzo 2007

En la siguiente gráfica, se puede observar que algunos empleados (40%), también mencionaron que sólo les realizaron una entrevista inicial y la mayoría (60%) de los empleados, indicaron que les efectuaron dos entrevistas, situación

contradictoria, ya que la persona encargada de reclutar y seleccionar personal, afirma que se realizan tres entrevistas durante el proceso de selección.

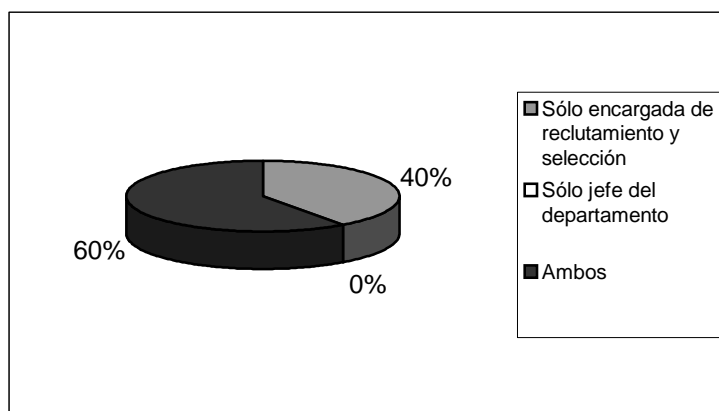
Gráfica 11
Número de entrevistas realizadas
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007



Fuente: investigación de campo, marzo 2007

La persona encargada de reclutamiento y selección y el jefe del departamento donde se encuentra la plaza disponible, son los facultados de realizar las entrevistas.

Gráfica 12
Persona encargada de realizar entrevistas
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007



Fuente: investigación de campo, marzo 2007

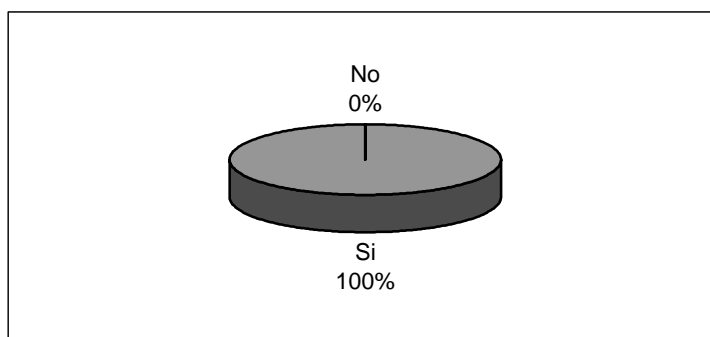
En la gráfica anterior se puede observar que el 40% de los empleados indicó que sólo la persona encargada de reclutamiento y selección, fue quien los entrevistó, mientras que el 60% afirma que fueron el jefe del departamento y la encargada de reclutamiento y selección, quienes los entrevistaron.

Estos resultados están relacionados con la gráfica 8, ya que las personas a las cuales se les realizó una entrevista inicial dentro del proceso, indicaron que fue la persona encargada de reclutamiento y selección, quien les realizó dicha entrevista, los demás mencionaron que se les realizaron dos entrevistas y las personas facultadas de realizarlas, fueron el jefe del departamento y la persona encargada de reclutamiento y selección.

2.5.2.2 Pruebas

La aplicación de pruebas, es otra técnica utilizada por la persona encargada de reclutamiento y selección, lo cual fue confirmado por los empleados del departamento, como se muestra en la siguiente gráfica.

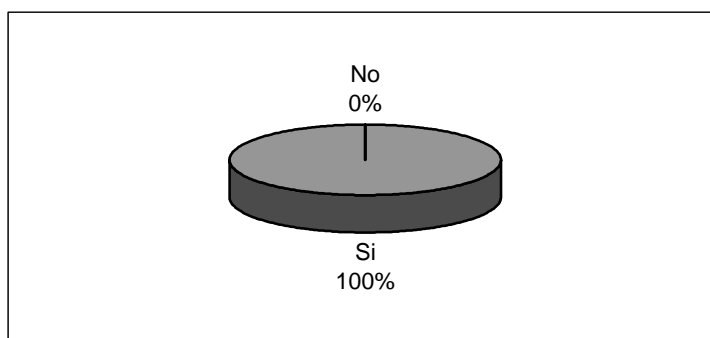
Gráfica 13
Aplicación de pruebas
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007



Fuente: investigación de campo, marzo 2007

Las pruebas que se aplican al personal del hospital son de conocimiento o capacidad y de personalidad. Estos exámenes dan como resultado una perspectiva de la capacidad intelectual y la forma de actuar del aspirante, siendo importante esta información para compararla con los requisitos exigidos por el puesto disponible. Esta información fue corroborada por todos los empleados del departamento de farmacia , como se muestra en las siguientes gráficas.

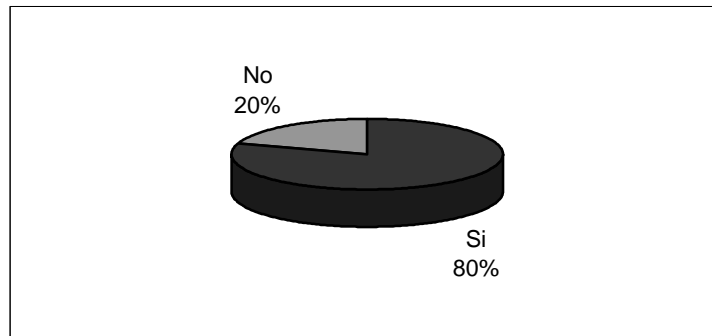
Gráfica 14
Pruebas de personalidad
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007



Fuente: investigación de campo, marzo 2007

Los resultados mostrados en la gráfica anterior permiten comprobar que a todos los empleados del departamento de farmacia les aplicaron pruebas de personalidad, los resultados obtenidos con la aplicación de éstas son analizados por la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y selección, ya que no cuentan con el apoyo de un psicólogo para la interpretación de los mismos.

Gráfica 15
Pruebas de conocimiento o capacidad
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del
Pilar, año 2007



Fuente: investigación de campo, marzo 2007

En la gráfica anterior se puede observar que al 80% de los empleados del departamento de farmacia les aplicaron pruebas de conocimiento o capacidad. Estas pruebas son elaboradas por el jefe del departamento en donde se encuentra la plaza vacante y están diseñadas de acuerdo con la información plasmada en la requisición de personal.

2.5.3 Costo de selección

Dentro del hospital, no se cuenta con un presupuesto que identifique todos los costos de selección y al igual que el costo de reclutar personal, sólo se sabe que no tiene el mismo valor seleccionar a un jefe de departamento, que a un encargado de limpieza, es decir que éste cambia según el nivel jerárquico y aumenta según se sube de nivel.

2.5.4 Evaluación de los resultados de la selección

De acuerdo con la información proporcionada por la encargada de realizar este proceso, no existe un procedimiento establecido que indique si los resultados de

la selección fueron exitosos o no, sólo como se mencionó anteriormente, es indicio de una buena selección el hecho de que la persona contratada haya superado los dos meses de prueba que impone la institución.

2.6 Análisis y discusión de resultados

De acuerdo con el análisis de la investigación se logró establecer que el hospital privado Nuestra Señora Del Pilar, en la actualidad cuenta con una dirección de recursos humanos. Dicha dirección nombra a una persona para que se encargue de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, esta persona utiliza un sistema tradicional para atraer candidatos a ocupar un puesto que se encuentre disponible dentro del departamento de farmacia interna.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo sólo cuando existe un puesto disponible y la persona encargada de realizar el proceso, indicó que el medio más utilizado para captar candidatos a plazas vacantes es a través de la recomendación de alguno de los trabajadores que laboran dentro del hospital o personas amigas y conocidas de la empresa, por lo que no se puede llegar a un gran número de aspirantes y con esto se disminuye la posibilidad de enviar varios candidatos idóneos hacia el proceso de selección.

El proceso de selección de personal se realiza de forma tradicional y los pasos principales que se siguen son: realización de entrevistas, aplicación de pruebas y verificación de referencias, dichas etapas no difieren entre los puestos que se desean cubrir.

La selección de personas se basa en la identificación de las características personales de los candidatos. Estas características están definidas en la requisición de personal, ya que al solicitar las descripciones técnicas de puestos en el departamento de farmacia, se estableció que no cuentan con ellas, por lo

que se deduce que son únicamente las requisiciones de personal, las que son utilizadas para contrastar las características que requiere el puesto, con las que los aspirantes poseen.

Dentro del área de reclutamiento y selección se aplican dos entrevistas. Sólo en ocasiones especiales es necesario aplicar sólo una, esto sucede cuando los aspirantes son recomendados por el jefe del departamento, en donde se encuentra la plaza disponible o por el gerente general y la persona facultada de realizar esta entrevista es la encargada de reclutamiento y selección

La persona que realiza la entrevista final y toma la decisión de contratar al candidato, es el jefe del departamento en donde se encuentra la plaza disponible. Sin embargo, en muchas ocasiones se envía sólo un candidato para ocupar el puesto vacante, y al no tener más opciones para elegir al candidato idóneo, algunas veces se ve obligado a contratar a esta persona y otras veces prefiere quedarse con el puesto vacante antes de contratar a un empleado no apto para realizar las actividades que le corresponden según el puesto que se debe cubrir.

Dentro del hospital, a los aspirantes a un puesto vacante se les aplican pruebas de personalidad y de conocimiento o capacidad, pero principalmente se aplican las pruebas de personalidad.

Las pruebas de conocimiento buscan medir el conocimiento técnico que el aspirante posee y que le permite identificarse con las exigencias requeridas por el puesto que se desea cubrir. Dentro del hospital los resultados alcanzados con la aplicación de estas pruebas son limitados, ya que las requisiciones de personal utilizadas no especifican todas los requerimientos exigidos por el puesto.

La aplicación de las pruebas de personalidad, da como resultado una perspectiva de la forma de actuar del aspirante y pueden ser útiles para ayudar al encargado de recursos humanos a predecir qué candidatos harán un trabajo satisfactorio. Sin embargo, dentro del hospital estas pruebas no se han aplicado satisfactoriamente, porque el análisis de puestos cuidadoso no es una práctica normal que ayude a determinar qué características son relevantes para predecir el desempeño en un puesto dado.

La verificación de referencias, tanto laborales como personales, se realiza en la mayoría de los casos, únicamente en ocasiones especiales este paso del proceso es ignorado.

Dentro del hospital no se cuenta con un presupuesto que desglose todos los costos, en los cuales se incurre durante los procesos de reclutamiento y selección. El único costo definido es para anuncios de prensa, cuando éstos son utilizados. La persona encargada de realizar este proceso, mencionó que según su conocimiento estos costos varían según el puesto que se desea cubrir y que muchas veces éste influye en la cantidad de solicitudes a recibir.

Los procesos de reclutamiento y selección de personas, que utiliza el hospital no le ayudan a visualizar al candidato idóneo, es decir aquel que cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para realizar eficientemente las actividades relacionadas con su puesto de trabajo; ya que las fuentes y técnicas de reclutamiento que se utilizan no permiten atraer a varios posibles candidatos, disminuyéndose así, la posibilidad de iniciar el proceso de selección con los aspirantes idóneos. Además, no existe un procedimiento establecido que indique si estos procesos se realizaron de forma adecuada, sólo se espera a que la persona contratada dure dos meses en el puesto y esto sería prueba de que estos procesos se realizaron de manera exitosa.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son muy importantes dentro de las empresas, porque representan una base sólida para que la administración pueda tener éxito y los objetivos se puedan lograr, sin embargo, dentro del hospital estos procesos se consideran poco técnicos y como consecuencia, existe alta rotación de personal que actualmente es de un 30% en el departamento de farmacia interna, personal poco comprometido con la misión y objetivos, tanto del hospital como de la farmacia. Además, no se realizan evaluaciones del desempeño para verificar si los empleados seleccionados realizan su trabajo eficientemente y contribuyen a alcanzar los objetivos del departamento. Esta situación repercute en un bajo rendimiento del departamento por no contar con lo esencial en sus operaciones: personal adecuado y calificado para desempeñarse dentro de su puesto.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

3.1 Introducción

Se estableció en el capítulo anterior que el hospital no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal que le permita incorporar empleados que posean los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para realizar eficientemente las actividades relacionadas con el puesto al cual aspiran. Por esta razón es necesario implementar un proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales para que la empresa pueda tener una guía que le oriente para elegir adecuadamente a su personal sobre la base de las necesidades y requerimientos de cada puesto.

La competencia laboral surge como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad de la formación del recurso humano frente a la evolución de la tecnología, producción y en general de la sociedad, elevando así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de trabajo.

Este capítulo contiene la identificación de competencias mediante el enfoque del análisis funcional (Modelo Norte del INTECAP), la normalización de las competencias identificadas y los perfiles por competencias, diseñados para cada puesto del departamento de farmacia. Una vez, elaborados los perfiles, se procedió a la identificación de los procesos de reclutamiento y selección por competencias laborales, necesarios para escoger al candidato idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación; consultando para ello diversos autores entre ellos Martha Alicia Alles.

3.2 Objetivos

3.2.1 Generales

- ❖ Implementar los procesos de reclutamiento y selección por competencias laborales en los puestos del departamento de farmacia interna.

3.2.2 Específicos

- ❖ Identificar las competencias laborales de los empleados del departamento de farmacia.
- ❖ Elaborar el mapa funcional, partiendo de la misión del departamento de farmacia.
- ❖ Elaborar los perfiles por competencias para los puestos del departamento de farmacia.
- ❖ Identificar el modelo de reclutamiento y selección por competencias laborales.

3.3 Resultados esperados

Al implementar los procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales, se lograrán obtener los siguientes resultados:

- ❖ Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- ❖ Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores.

- ❖ Evaluar el desempeño de los trabajadores sobre la base de resultados.
- ❖ Remunerar al personal de manera justa.
- ❖ Establecer la ventaja competitiva en el mercado.

3.4 Identificación de competencias

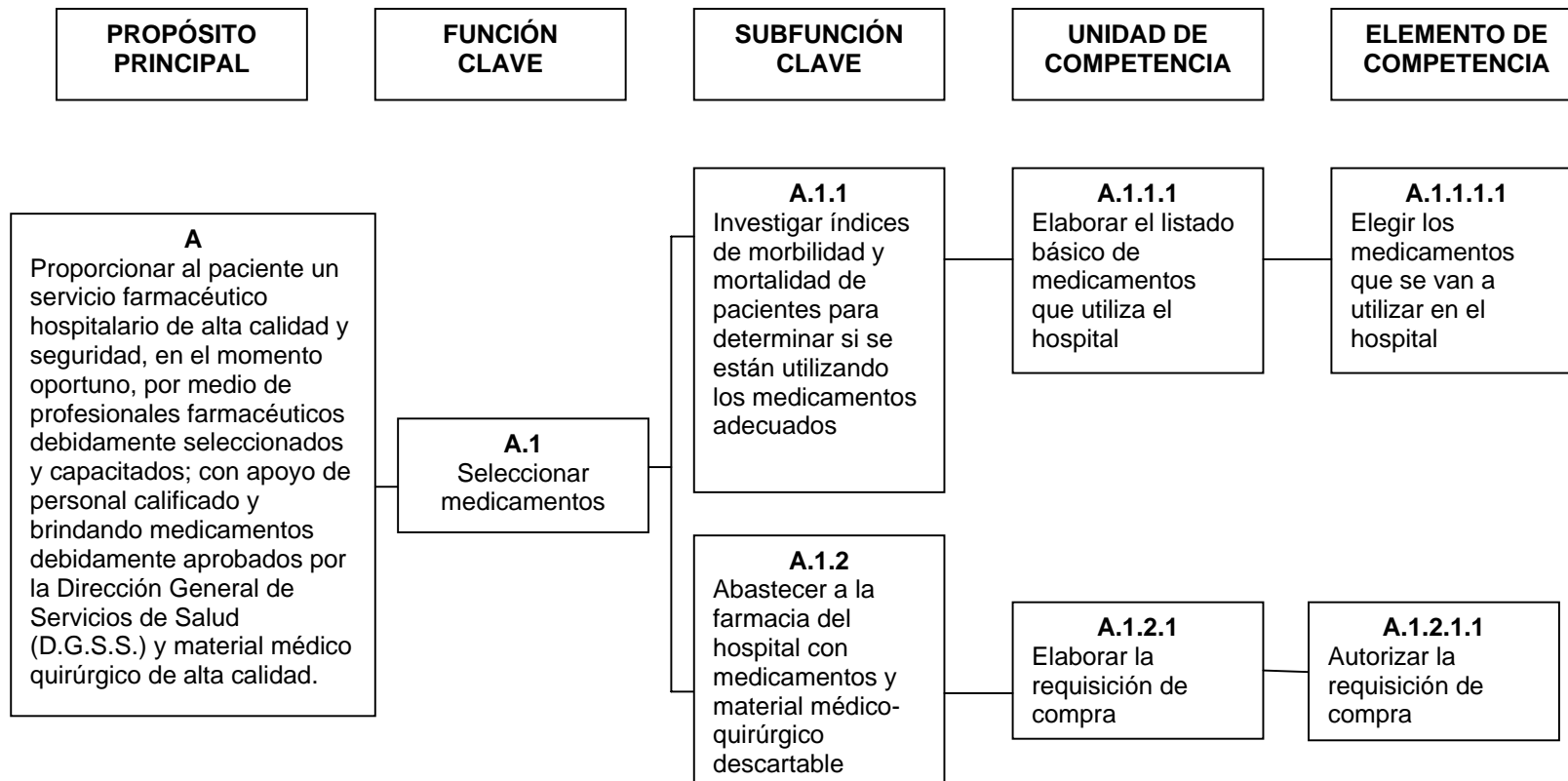
En esta investigación, la identificación de competencias se realizó a través del análisis funcional. Este análisis fue utilizado para determinar las competencias mediante la desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo dentro del departamento de farmacia, obteniendo la identificación de los elementos que servirán de base para la configuración de Normas de Competencia Laboral y la elaboración de perfiles por competencia.

3.4.1 Mapa funcional

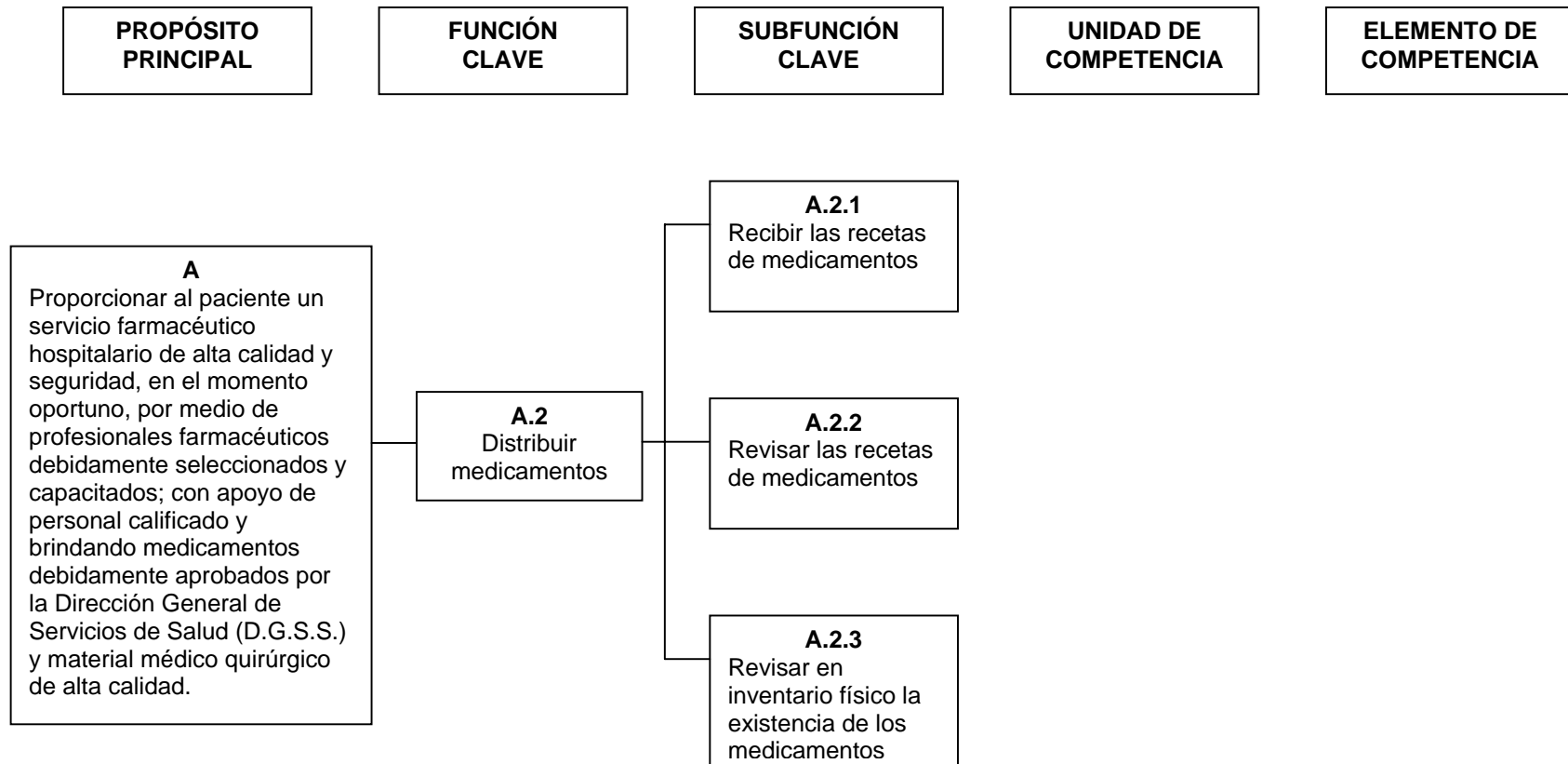
El mapa funcional es la representación gráfica del análisis funcional. A través de éste se hace un recorrido por todas las funciones y actividades del departamento, para poder identificar las habilidades, destrezas y conocimientos que deben poseer los empleados; y así, poder documentarlas. Es decir definir las, establecer los procedimientos de medición del desempeño y los programas de desarrollo de las mismas.

El mapa funcional que se presenta a continuación, parte del propósito principal del departamento de farmacia, el cual está estrechamente relacionado con el propósito principal del hospital

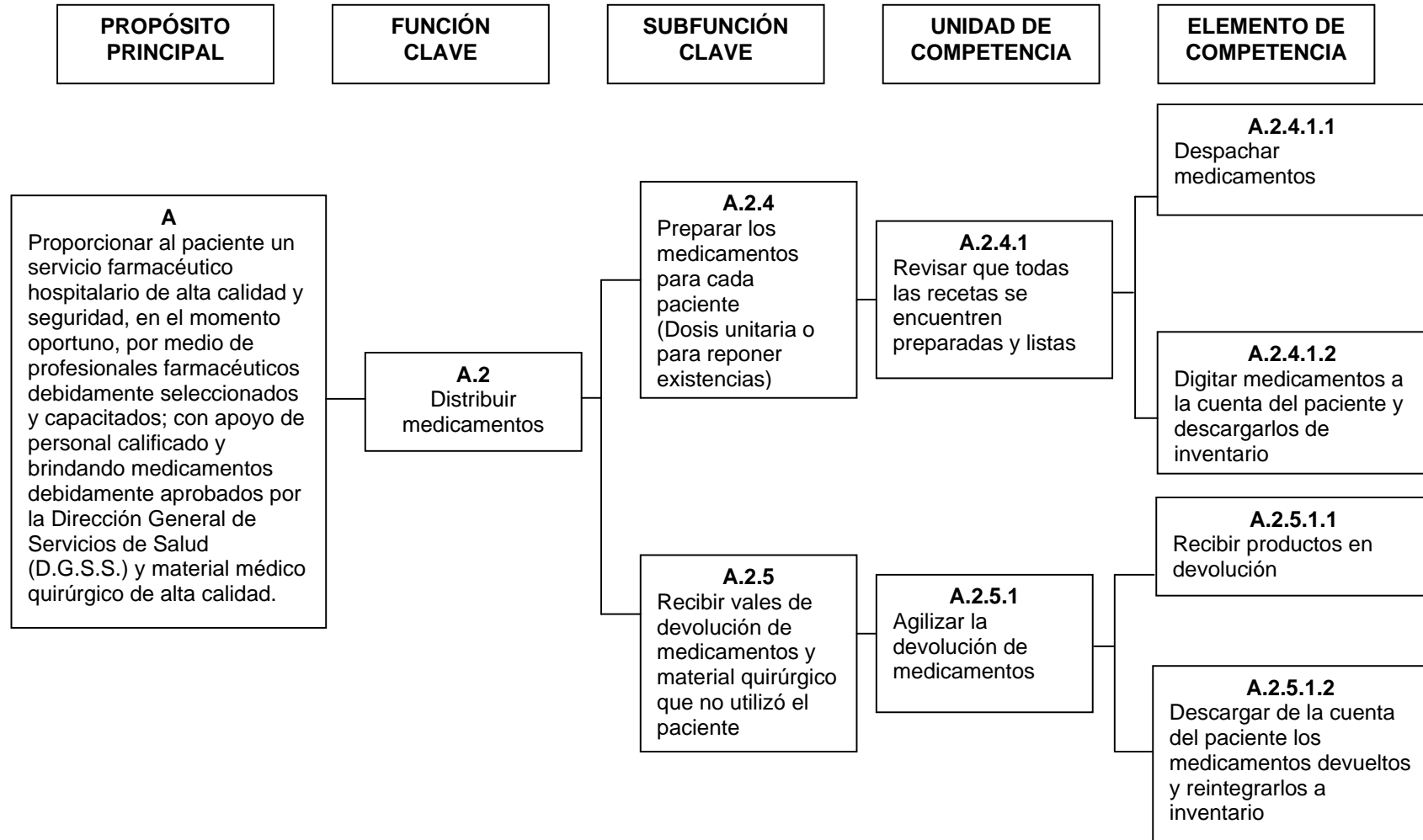
Mapa Funcional
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del Pilar
Año 2007



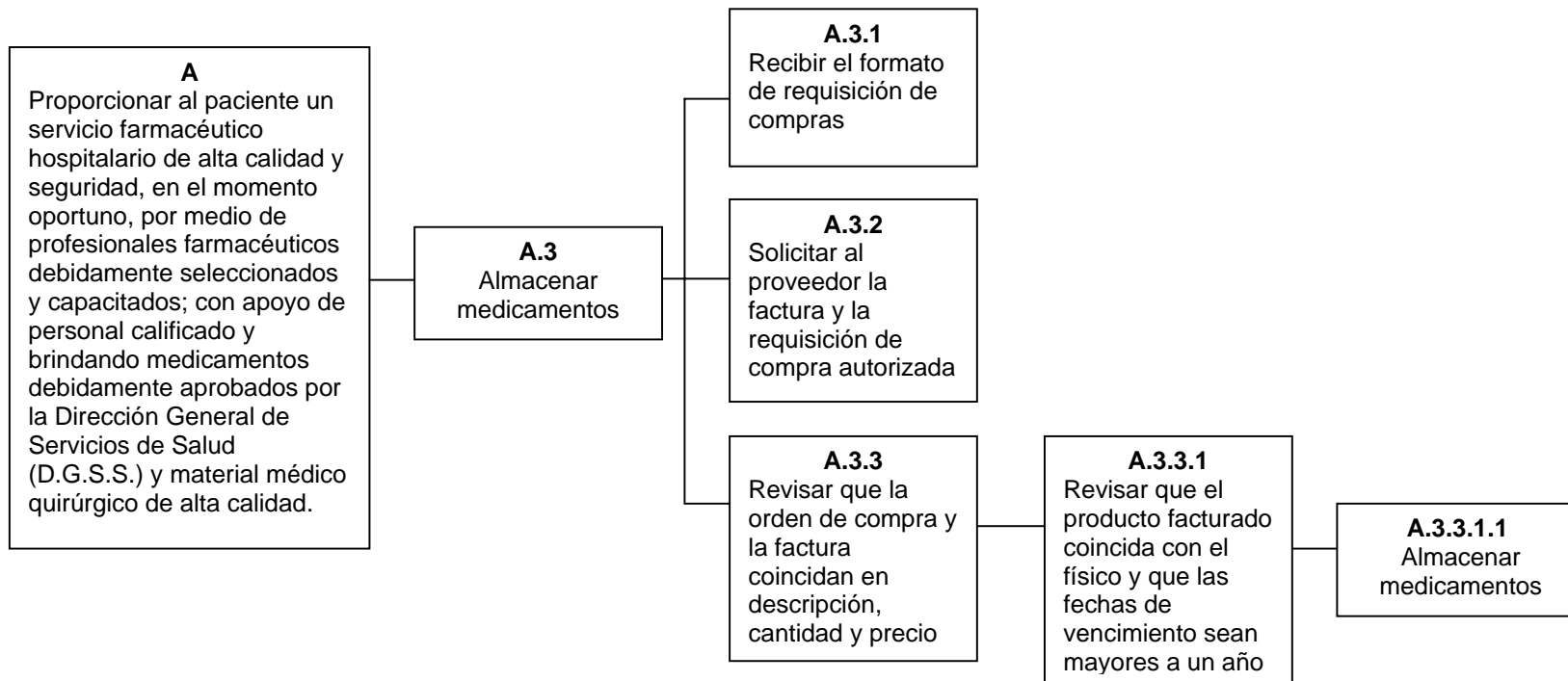
Mapa Funcional
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del Pilar
Año 2007



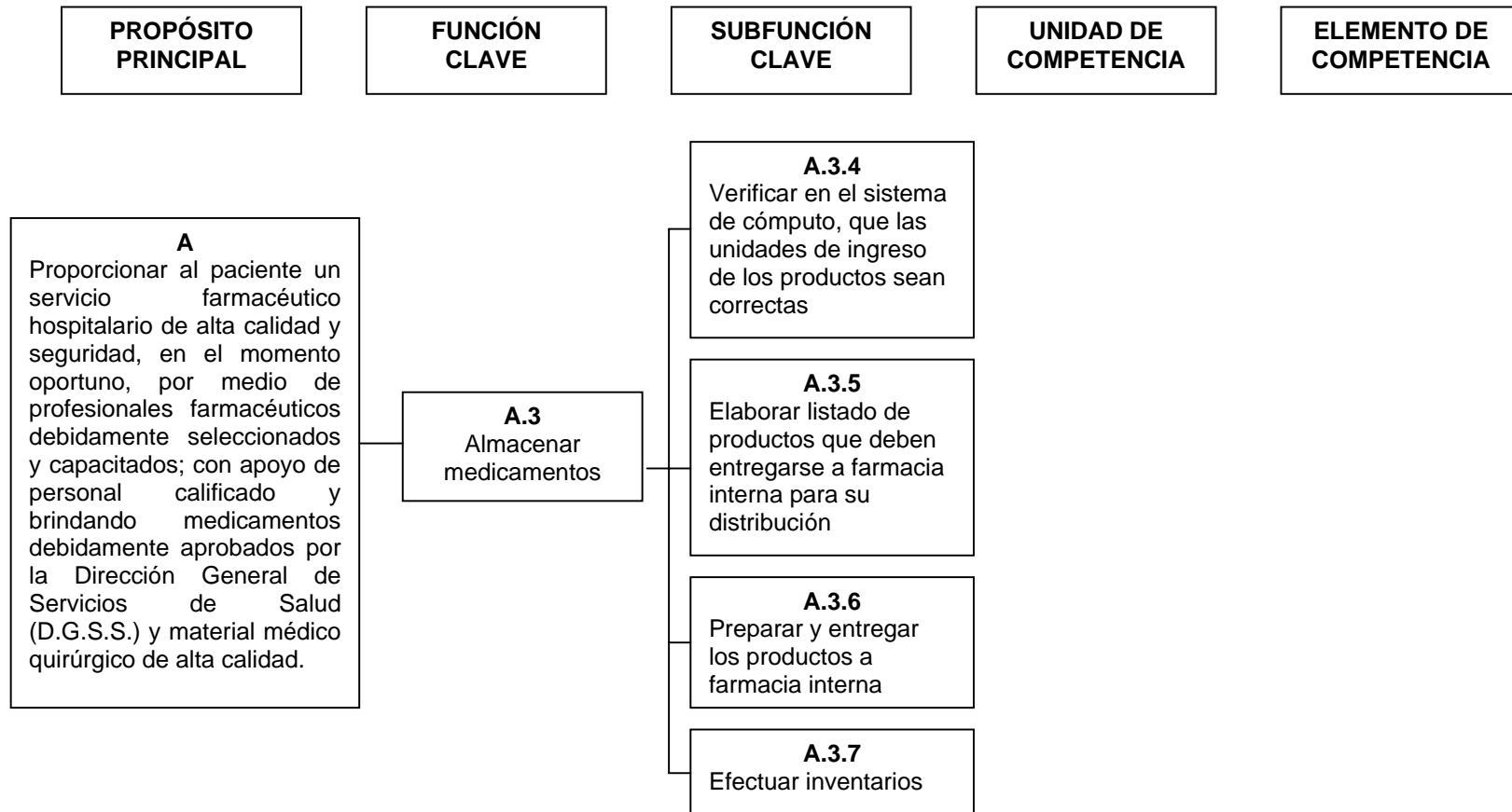
Mapa Funcional
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del Pilar
Año 2007



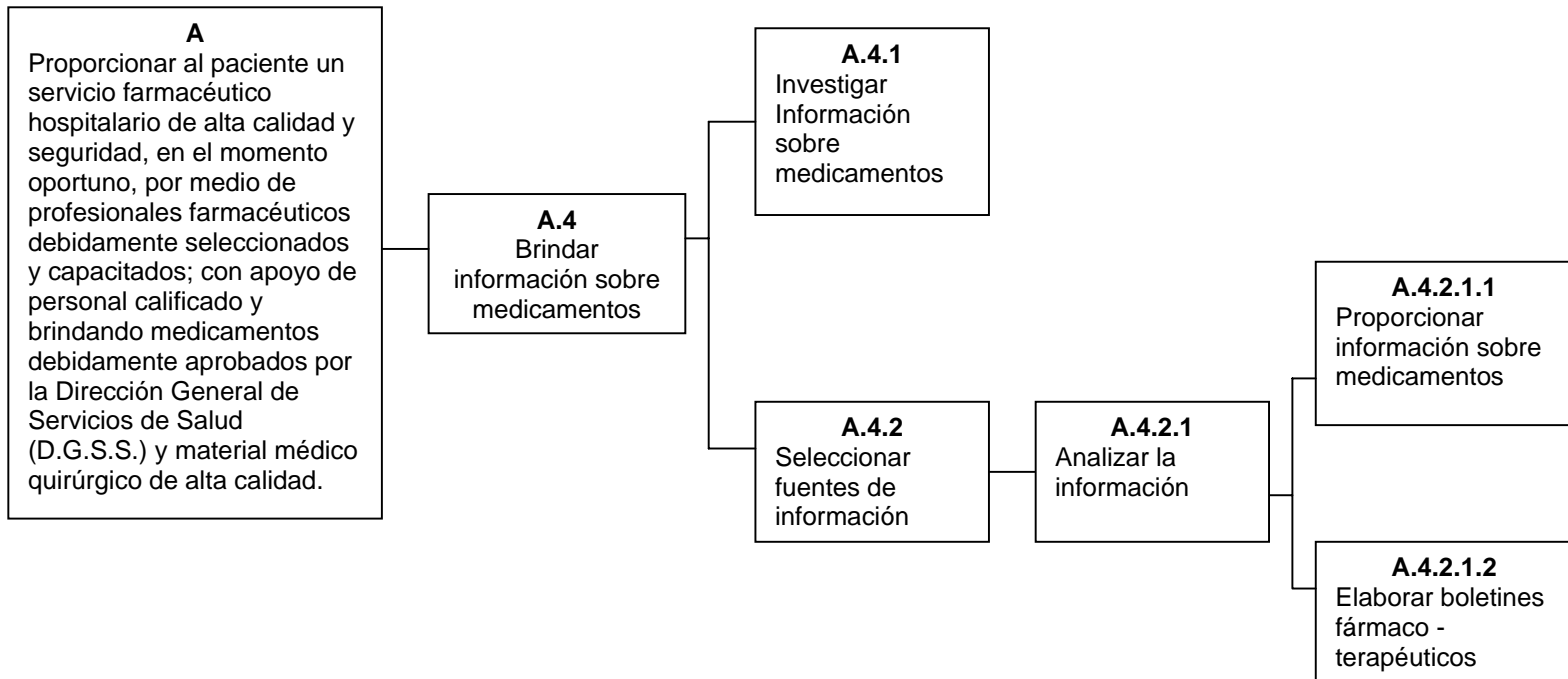
Mapa Funcional
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del Pilar
Año 2007



Mapa Funcional
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del Pilar
Año 2007



Mapa Funcional
Departamento de farmacia interna, hospital privado Nuestra Señora del Pilar
Año 2007



3.5 Estandarización y normalización de competencias

Una vez identificadas las competencias, es necesario su normalización. Ésta se realiza a través de la especificación de una capacidad laboral que incluye varios aspectos importantes y relevantes de la competencia identificada, tales como: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales.

La norma es la aproximación de lo que los empleados deben saber realizar o ejecutar en su puesto de trabajo y busca dar dirección al desarrollo de las competencias en el hospital; representa también, un referente para el reconocimiento de las competencias alcanzadas por los trabajadores.

A continuación se presenta la normalización y estandarización de las competencias identificadas para los empleados del departamento de farmacia interna.

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.1.1.1.1	Elegir los medicamentos que se van a utilizar en el hospital

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selecciona los medicamentos eficaces, seguros y de la mejor calidad a un coste razonable. 2. Asegura el uso racional de medicamentos. 3. Participa en el Comité de Farmacia y Terapéutica del hospital. 4. Garantiza la calidad de la terapia Farmacológica que reciben los pacientes. 5. Demuestra la transparencia en el proceso de selección de medicamentos. 6. Mantiene existencia de medicamentos importantes a pesar de su baja rotación. 7. Cotiza precio de medicamentos con los proveedores.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Selecciona medicamentos (1)	Hardware Software Listado de medicamentos
Uso racional de medicamentos (2)	Personalizado
Participa en el Comité de Farmacia y Terapéutica (3)	Asiste a reuniones personalizadas
Calidad de la terapia Farmacológica (4)	Estudios de eficacia Información de seguridad Información de costos Informes de calidad
Transparencia en el proceso de selección (5)	Acertada toma de decisiones personalizadas
Existencia de medicamentos (6)	Hardware Software
Cotiza precio de medicamentos (7)	Vía telefónica Personalizado

Evidencias por desempeño	
La persona	Selecciona medicamentos mediante consulta en el software de inventarios sobre la demanda de medicamentos (1) Promueve y verifica el uso racional de medicamentos por parte del Médico y Paramédico del hospital (2) Asiste a las sesiones del Comité de Farmacia y Terapéutica del hospital (3) Evalúa estudios de eficacia, seguridad e informes de calidad de los medicamentos (4) Toma decisiones en base a informes técnicos basados en la evidencia clínica de los medicamentos (5) Adquiere medicamentos para patologías especiales a pesar de ser de baja rotación (6) Cotiza precio de los medicamentos con los diversos proveedores, para adquirir los mismos a un menor precio y de la mejor calidad (7)

Evidencias por producto
Informe del listado de medicamentos seleccionados

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimientos sobre farmacología Evaluación de estudios clínicos Conocimiento básico de inglés Manejo de paquetes informáticos Conocimiento circunstancial Estadística Técnicas de toma de decisiones

Evidencias actitudinales	
Ética Responsabilidad Honradez	Disciplina Relaciones humanas Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.1.2.1.1	Autorizar la requisición de compra

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora la requisición de compra de medicamentos al departamento de compras. 2. Autoriza la requisición de compra de medicamentos para que sea ejecutada por el departamento de compras.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Elaboración de la requisición de compra (1)	Software y hardware
Autoriza requisición de compra (2)	Software y hardware Intranet

Evidencias por desempeño	
La persona	Elabora la requisición de compra de medicamentos atendiendo las necesidades del hospital (1) Autoriza la requisición de compra de los medicamentos siguiendo los lineamientos de la institución (2)

Evidencias por producto
Requisición de compra autorizada

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimientos sobre farmacología Manejo de paquetes informáticos Conocimiento circunstancial Técnicas de toma de decisiones

Evidencias actitudinales	
Ética Responsabilidad Honradez	Disciplina Proactivo

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.2.4.1.1	Despachar medicamentos

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atiende, surte y entrega al personal de enfermería los medicamentos y artículos solicitados para atender las necesidades del paciente. 2. Atiende las recomendaciones de jefatura de farmacia con la finalidad de hacer más seguro y eficiente su trabajo. 3. Da seguimiento a las normativas para el manejo adecuado de los medicamentos y de otros artículos que se despachan en la farmacia. 4. Verifica que las recetas y solicitudes estén elaboradas en base a la normativa del hospital y del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. 5. Verifica que los medicamentos estén en empaques unitarios y debidamente identificados, cuando se despachan dosis unitarias. 6. Retiene las recetas de estupefaciente para el respectivo control ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Atiende, surte y entrega medicamentos (1)	Personalizado
Atiende recomendaciones (2)	Por escrito De forma verbal Personalizado
Normas para el manejo de medicamentos (3)	Manuales de organización De forma verbal
Verifica recetas y solicitudes (4)	Manuales de organización Reglamento de control de psicotrópicos y estupefacientes
Verifica empaque de medicamento (5)	Por escrito
Retiene recetas (6)	Reglamento de control de psicotrópicos y estupefacientes

Evidencias por desempeño

La persona Despacha en forma eficiente al personal de enfermería los medicamentos y artículos solicitados atendiendo las recomendaciones de la jefatura de farmacia (1,2)
Maneja adecuadamente los medicamentos atendiendo las normativas de la farmacia (3)
Despacha las recetas y solicitudes de medicamentos que llenan los requerimientos de la normativa del hospital y del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (4)
Empaca los medicamentos para ser despachados en dosis unitarias, etiquetándolos adecuadamente (5)
Sigue la normativa del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para archivar las recetas y solicitudes de estupefacientes (6)

Evidencias por producto

Archivos de recetas de productos controlados
Medicamentos en empaques unitarios adecuadamente identificados
Recetas despachadas

Evidencias por conocimiento

Conocimiento base:
Conocimientos sobre farmacología
Manejo de paquetes informáticos

Conocimiento circunstancial
Servicio al cliente

Evidencias actitudinales

Ética Responsabilidad Honradez	Disciplina Exactitud Dedicación
--------------------------------------	---------------------------------------

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.2.4.1.2	Digital medicamentos a la cuenta del paciente y descargarlos de inventario

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digita las solicitudes de medicamentos y otros artículos que distribuye la farmacia. 2. Descarga del inventario los medicamentos despachados. 3. Opera los medicamentos despachados a una cuenta por cobrar del paciente.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Digita solicitudes de medicamentos (1)	Hardware y software
Descarga medicamentos (2)	Hardware y software
Digita medicamentos (3)	Hardware y software

Evidencias por desempeño
La persona digita con exactitud las solicitudes de medicamentos para ser aplicados a los pacientes (1)

Evidencias por producto
Reporte del estados de cuenta de los pacientes Reportes de consumos de medicamentos de la farmacia

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Manejo de paquetes informáticos Conocimiento circunstancial Conocimientos sobre farmacología

Evidencias actitudinales	
Exactitud Ética Responsabilidad	Honradez Disciplina Dedicación

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.2.5.1.1	Recibir productos en devolución

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe del personal de enfermería los medicamentos y artículos que no fueron utilizados por el paciente. 2. Revisa en el sistema que los medicamentos en devolución coincidan con los despachados. 3. Verifica que los medicamentos devueltos estén en buenas condiciones y debidamente identificados 4. Atiende las recomendaciones de jefatura de farmacia con la finalidad de hacer más seguro y eficiente su trabajo. 5. Da seguimiento a las normativas para el manejo adecuado de los medicamentos y de otros artículos que se reciben en devolución.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Recibe medicamentos (1)	Personalizado
Revisa medicamentos (2)	Personalizado
Verifica condición física de los medicamentos (3)	Personalizado
Atiende recomendaciones (4)	Por escrito De forma verbal Personalizado
Normas para el manejo de medicamentos devueltos (3)	Manuales de organización De forma verbal

Evidencias por desempeño	
La persona	<p>Recibe, en forma eficiente, del personal de enfermería los medicamentos y artículos que no fueron utilizados por el paciente (1)</p> <p>Ingresa el vale de devolución al sistema de cómputo para que el medicamento devuelto coincida con el despachado (2)</p> <p>Verifica la condición física de los medicamentos, atendiendo las recomendaciones de la jefatura de farmacia (3,4)</p> <p>Maneja adecuadamente los medicamentos devueltos, siguiendo las normativas de la farmacia (5)</p>

Evidencias por producto
Medicamentos devueltos

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimientos sobre farmacotécnica Manejo de paquetes informáticos Conocimiento circunstancial Servicio al cliente

Evidencias actitudinales	
Ética Responsabilidad Honradez	Disciplina Exactitud Dedicación

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.2.5.1.2	Descargar de la cuenta del paciente los medicamentos devueltos y reintegrarlos a inventario

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reintegra a inventario los medicamentos devueltos. 2. Descarga los medicamentos devueltos de la cuenta del paciente.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Reintegra medicamentos (1)	Hardware Software
Descarga medicamentos (2)	Hardware Software

Evidencias por desempeño
<p>La persona Reintegra a inventario los medicamentos que no fueron utilizados por el paciente (1)</p> <p>Descarga de la cuenta del paciente los medicamentos que éste no utilizó (2)</p>

Evidencias por producto
<p>Reporte del estados de cuenta de los pacientes</p> <p>Reportes de consumos de medicamentos de la farmacia</p>

Evidencias por conocimiento
<p>Conocimiento base: Manejo de paquetes informáticos</p> <p>Conocimiento circunstancial Conocimientos sobre farmacología</p>

Evidencias actitudinales	
<p>Exactitud</p> <p>Ética</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Honradez</p> <p>Disciplina</p> <p>Dedicación</p>

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.3.3.1.1	Almacenar medicamentos

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sigue los procedimientos establecidos por el hospital para la recepción de los medicamentos. 2. Revisa la fecha de vencimiento y la condición física de los medicamentos. 3. Almacena los medicamentos en un entorno seguro y limpio.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Recepción de medicamentos (1)	Manuales Requisición de compra autorizada
Fecha de vencimiento y condición física de medicamentos (2)	Personalizado Manual de organización
Almacenamiento de medicamentos	Personalizado Manuales

Evidencias por desempeño	
La persona	Recibe los medicamentos del proveedor, siguiendo los procedimientos establecidos por el hospital (1) Revisa fecha de vencimiento y condición física de los medicamentos, siguiendo los procedimientos establecidos por el hospital (2) Almacena los medicamentos siguiendo las normas establecidas en los manuales (3)

Evidencias por producto
Medicamentos almacenados correctamente

Evidencias por conocimiento
<p>Conocimiento base: Técnicas de almacenamiento Manejo de paquetes informáticos</p> <p>Conocimiento circunstancial Conocimientos sobre farmacología</p>

Evidencias actitudinales	
Exactitud Ética Responsabilidad	Honradez Disciplina Dedicación

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.4.2.1.1	Proporcionar información sobre medicamentos

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las necesidades de información en su ámbito de trabajo, mediante las consultadas realizadas por el personal de enfermería, pacientes, familiares y otros profesionales. 2. Utiliza un procedimiento de trabajo sistemático que permita responder a las necesidades de información. 3. Selecciona fuentes bibliográficas del centro de información de medicamentos. 4. Utiliza medios eficaces para proporcionar información. 5. Implementa programas de información.

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Necesidades de información (1)	Personalizado
Procedimiento de trabajo (2)	Manuales
Fuentes bibliográficas (3)	Primarias Secundarias Terciarias
Medios de información (4)	Línea telefónica Fax Correo Electrónica
Programas de información (5)	Escritos

Evidencias por desempeño
<p>La persona Percibe e identifica las necesidades de información sobre su área de trabajo, tanto de los profesionales sanitarios, como de los pacientes, familiares y otros profesionales (1)</p> <p>Investiga la información necesaria para solucionar las consultas relacionadas con el uso de los medicamentos en los pacientes (2)</p> <p>Selecciona fuentes bibliográficas del centro de información de medicamentos y evalúa la literatura científica que se investiga (3)</p> <p>Utiliza medios eficaces para proporcionar información a los profesionales sanitarios, pacientes, familiares y otros profesionales, de acuerdo con las características del hospital (4)</p> <p>Implementa programas de información que permitan resolver las consultas relacionadas con el uso de los medicamentos, proporcionando una información objetiva, evaluada y en un plazo de tiempo idóneo (5)</p>

Evidencias por producto
Número de consultas resueltas Informes y reportes elaborados

Evidencias por conocimiento
<p>Conocimiento base:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos sobre farmacología Evaluación de estudios clínicos Técnicas de investigación Conocimiento básico de inglés Manejo de paquetes informáticos <p>Conocimiento circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de toma de decisiones

Evidencias actitudinales	
<p>Ética</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Honradez</p>	<p>Disciplina</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Proactivo</p>

Norma Técnica de Competencia Laboral

Referencia	Título del elemento
A.4.2.1.2	Elaborar boletines fármaco -terapéuticos

Criterio de desempeño	La persona es competente cuando...
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura y redacta los boletines fármaco-terapéuticos 2. Investiga en los organismos reguladores, información fármaco-terapéutica, especialmente aquella con una orientación asistencial que puede repercutir en la modificación o suspensión de un tratamiento farmacológico

Campo de Aplicación	
Categoría	Clase
Boletines fármaco-terapéuticos (1)	Mensuales Escritos
Investigación fármaco-terapéutica (2)	Personalizado Verbal Escrito

Evidencias por desempeño
<p>La persona Elabora boletines fármaco-terapéuticos que incluye información sobre medicamentos seleccionados en base a criterios de eficacia, seguridad y coste (1) Investiga en los organismos reguladores información sobre alertas fármaco-terapéuticas que permitan hacer un uso racional de los medicamentos (2)</p>

Evidencias por producto
Boletines fármaco-terapéuticos

Evidencias por conocimiento
Conocimiento base: Conocimientos sobre farmacología Evaluación de estudios clínicos Técnicas de investigación Conocimiento básico de inglés Manejo de paquetes informáticos Conocimiento circunstancial Técnicas de toma de decisiones

Evidencias actitudinales	
Ética Responsabilidad Honradez	Disciplina Relaciones humanas Proactivo

3.6 Matriz funcional

A continuación se presenta la matriz funcional del departamento de farmacia interna, en el cual se detallan los perfiles laborales identificados para dicho departamento, especificando para cada uno, las competencias requeridas, así como los niveles en los que deberán estar presentes (ver detalle de niveles en página 20).

CUADRO 2
MATRIZ FUNCIONAL
DEPARTAMENTO DE FARMACIA INTERNA, HOSPITAL PRIVADO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR
AÑO 2007

Elemento de Competencia	Competencias Básicas					Competencias Genéricas										Competencias Específicas										
	Adaptación al ambiente	Aplicación de la matemática	Dominio de la lectura	Dominio de la escritura	Comunicación oral	Localización de la información	Planificación de actividades	Calidad en el trabajo	Administración de actividades	Administración de la información	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Productividad en el trabajo	Innovación	Uso de la tecnología	Conservación del ambiente	Elegir los medicamentos que se van a utilizar en el hospital	Autorizar la requisición de compra	Despachar medicamentos	Digitar medicamentos a la cuenta del paciente y descargarlos de inventario	Recibir productos en devolución	Descargar de la cuenta del paciente los medicamentos devueltos y reintegrarlos a inventario	Almacenar medicamentos	Proporcionar información sobre medicamentos	Elaborar boletines fármaco-terapéuticos	
Perfil laboral																										
Jefe de farmacia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						4	4	
Subjefe de farmacia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					3	3		
Digitador	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1			2		2					
Bodeguero	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2							2			
Auxiliar de farmacia	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2			2		2					
Auxiliar de farmacia satélite	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2			2		2					

3.7 Elaboración de descripciones de puestos

La elaboración de las descripciones por competencias laborales se llevó a cabo partiendo de los datos obtenidos en el análisis de las funciones productivas del departamento de farmacia interna, las cuales se encuentran plasmadas en el mapa funcional. Por medio de este mapa se pudo establecer la optimización de las labores a desempeñar por los trabajadores y de tal manera se logró contribuir a motivarlos para que desarrollen sus actividades con efectividad.

En la descripción del puesto se incluye el objetivo del área analizada, el objetivo y las funciones requeridas por el puesto, las competencias laborales necesarias para desempeñarse efectivamente y otros requerimientos indispensables para lograr el éxito de la organización. Esta descripción, ayuda al departamento a alcanzar sus objetivos y, por consiguiente, los del hospital; tomando en cuenta su importancia, es esencial que la información contenida en ellos, se actualice constantemente.

Por lo tanto, se sugiere que el hospital tome en cuenta la propuesta de las siguientes descripciones por competencias del departamento de farmacia interna.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de farmacia Departamento: Farmacia interna	Fecha: abril 2007 Elaborado por: Merlyn Carranza

OBJETIVO DEL ÁREA
Brindar un servicio de buena calidad que contribuya al logro del bienestar del paciente, proporcionándole los medicamentos, material médico quirúrgico y el asesoramiento necesario en el momento oportuno.

OBJETIVO DEL PUESTO
Coordinar la operación y funcionamiento de la farmacia, adoptando medidas y acciones para la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, con base en las normas, políticas y lineamientos establecidos por el hospital, con el fin de satisfacer adecuadamente las demandas de los pacientes y sus familiares, así como del público en general.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinar, organizar, planear y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que permitan un funcionamiento eficiente a nivel operativo y administrativo de la farmacia a su cargo, a fin de brindar un servicio que satisfaga los requerimientos del consumidor. ❖ Difundir y supervisar el cumplimiento y aplicación de manuales, instructivos, procedimientos y disposiciones generales entre el personal de la farmacia a su cargo. ❖ Vigilar periódicamente que la mercancía localizada en el área de exhibición y anaqueles se encuentre debidamente acomodada y distribuida; que observe niveles de existencia adecuados y presente la correspondiente etiqueta de precio. ❖ Coordinar y supervisar, conjuntamente con el subjefe de farmacia, que el acomodo y venta de medicamentos se realice de acuerdo al sistema para el control de inventarios. ❖ Coordinar y supervisar el levantamiento del inventario físico de mercancías que posee la farmacia, para mantener un control estricto de las existencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar, conjuntamente con el subjefe de farmacia, el control de medicamentos con fecha de vencimiento próxima, a efecto de tramitar su devolución ante el correspondiente proveedor. ❖ Supervisar periódicamente que los auxiliares de farmacia, brinden un trato amable, oportuno ágil y eficiente en la atención al consumidor. ❖ Evaluar los requerimientos de medicamentos y otros artículos que permitan establecer la programación de pedidos a proveedores. ❖ Coordinar la implantación de programas de evaluación de personal que determinen su nivel de productividad, a fin de establecer las necesidades de capacitación. ❖ Evaluar y participar en la gestión administrativa ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en lo relativo al control y uso de los medicamentos que por normativa le sean solicitados. ❖ Realizar visitas periódicas al área de almacén de la farmacia, que permita evaluar la limpieza, acomodo, distribución y recepción de la mercadería.

RESPONSABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal del hospital.
- ❖ Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.
- ❖ Por la correcta y adecuada utilización del equipo, productos, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento

HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y REQUISITOS DEL PUESTO

<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Coordinar grupos de trabajo.❖ Capacidad de organización.❖ Toma de decisiones❖ Desarrollar relaciones humanas	<p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad❖ Actitudes positivas en las relaciones interpersonales❖ Estabilidad y control emocional <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Conocimiento básico de inglés❖ Conocimientos sobre farmacología❖ Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico.❖ Experiencia en las actividades del puesto
---	---

COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO

<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con la atención al paciente, (personal médico y paramédico) y con el personal que tiene relación directa con los servicios administrativos (compras, auditoría, estado de cuentas, etc.)</p>	<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.❖ Mantiene estrecha y adecuado relación con su jefe inmediato.
---	--

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas*	Nivel ideal
❖ Adaptación al ambiente	4
❖ Aplicación de la matemática	4
❖ Dominio de la lectura	4
❖ Dominio de la escritura	4
❖ Comunicación oral	4
❖ Localización de la información	4
Competencias Genéricas*	
❖ Planificación de actividades	4
❖ Calidad en el trabajo	4
❖ Administración de actividades	4
❖ Administración de la información	4
❖ Trabajo en equipo	4
❖ Servicio al cliente	4
❖ Productividad en el trabajo	4
❖ Innovación	4
❖ Uso de tecnología	4
❖ Conservación del ambiente y seguridad laboral	4
Competencias Específicas	
❖ Elegir los medicamentos que se van a utilizar en el hospital	4
❖ Autorizar la requisición de compra	4
❖ Proporcionar información sobre medicamentos	4
❖ Elaborar boletines fármaco -terapéuticos	4

*(ver anexo 1)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Subjefe de farmacia Departamento: Farmacia interna	Fecha: abril 2007 Elaborado por: Merlyn Carranza

OBJETIVO DEL ÁREA
Brindar un servicio de buena calidad que contribuya al logro del bienestar del paciente, proporcionándole los medicamentos, material médico quirúrgico y el asesoramiento necesario en el momento oportuno.

OBJETIVO DEL PUESTO
Planear, controlar, coordinar y supervisar conjuntamente con el personal a su cargo, las actividades de recibo, registro y almacén de las mercancías adquiridas por la farmacia, así como las relativas a la comercialización de las mismas, considerando para ello la aplicación de los lineamientos normativos establecidos para tal efecto.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinar la operación y funcionamiento de las áreas a su cargo, mediante la supervisión de las actividades operativas y administrativas. ❖ Supervisar periódicamente, que el auxiliar de farmacia desempeñe de manera correcta y efectiva su trabajo. ❖ Supervisar periódicamente, que el acomodo y organización de los medicamentos y artículos en los anaqueles de la farmacia, se realice de conformidad con los lineamientos establecidos. ❖ Supervisar que los reportes de control de entradas y salidas de mercancías en la farmacia se encuentren debidamente actualizados, de conformidad con la normativa en vigor. ❖ Supervisar, de manera cercana, la atención al consumidor en materia de solicitud y distribución de medicamentos psicotrópicos y narcóticos, así como el control de entradas y salidas de éstos. ❖ Establecer un control de la mercancía con fecha de vencimiento, no apta para la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Participar con el jefe del departamento en la elaboración de pedidos de mercancía a proveedores. ❖ Implementar, de acuerdo con su jefe, mecanismos de evaluación del personal a su cargo, a fin de promover programas de capacitación que incrementen la productividad del departamento. ❖ Reportar ante el jefe del departamento accidentes de trabajo, sanciones y actitudes irregulares por parte del personal a su cargo. ❖ Supervisar el buen estado del mobiliario, equipo, iluminación y señalización de la farmacia. ❖ Supervisar periódicamente, que el personal a su cargo cuente con el equipo y material de trabajo suficiente para el desempeño de sus actividades y, en su caso, tramitar las requisiciones del mismo. ❖ Elaborar, con el apoyo del personal a su cargo, los informes y reportes, periódicos y eventuales, que solicite el jefe del departamento.

RESPONSABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal del hospital.
- ❖ Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.
- ❖ Por la correcta y adecuada utilización del equipo, productos, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento

HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y REQUISITOS DEL PUESTO

<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Coordinar grupos de trabajo.❖ Capacidad de organización.❖ Toma de decisiones❖ Desarrollar relaciones humanas.	<p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad❖ Actitudes positivas en las relaciones interpersonales❖ Estabilidad y control emocional <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Conocimiento básico de inglés❖ Conocimientos sobre farmacología❖ Poseer título Universitario de Químico Farmacéutico.❖ Experiencia en las actividades del puesto
--	---

COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO

<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con el personal que tiene relación directa con la atención al paciente, (personal médico y paramédico) y con el personal que tiene relación directa con los servicios administrativos (compras, auditoría, estado de cuentas, etc.)</p>	<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.❖ Mantiene estrecha y adecuado relación con su jefe inmediato.
---	--

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas*	Nivel ideal
❖ Adaptación al ambiente	3
❖ Aplicación de la matemática	3
❖ Dominio de la lectura	3
❖ Dominio de la escritura	3
❖ Comunicación oral	3
❖ Localización de la información	3
Competencias Genéricas*	
❖ Planificación de actividades	3
❖ Calidad en el trabajo	3
❖ Administración de actividades	3
❖ Administración de la información	3
❖ Trabajo en equipo	3
❖ Servicio al cliente	3
❖ Productividad en el trabajo	3
❖ Innovación	3
❖ Uso de tecnología	3
❖ Conservación del ambiente y seguridad laboral	3
Competencias Específicas	
❖ Elegir los medicamentos que se van a utilizar en el hospital	3
❖ Autorizar la requisición de compra	3
❖ Proporcionar información sobre medicamentos	3
❖ Elaborar boletines fármaco –terapéuticos	3

*(ver anexo 1)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Digitador
Departamento: Farmacia interna

Fecha: abril 2007
Elaborado por: Merlyn Carranza

OBJETIVO DEL ÁREA

Brindar un servicio de buena calidad que contribuya al logro del bienestar del paciente, proporcionándole los medicamentos, material médico quirúrgico y el asesoramiento necesario en el momento oportuno.

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar tareas relacionadas con la digitación de papelería, la cual está estrechamente vinculada con el despacho de medicamentos, equipo médico descartable en forma rápida y exacta, asegurando adecuados cargos a pacientes en el sistema de facturación.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Realizar las actividades operativas y administrativas, derivadas del cobro de los medicamentos y artículos adquiridos por el consumidor.
- ❖ Efectuar devoluciones monetarias a pacientes hospitalizados.
- ❖ Efectuar traslados a sub-bodegas del hospital.
- ❖ Revisar los cargos para evitar sanciones y cobros por productos mal cargados.
- ❖ Efectuar cobros por descripción variable cuando las existencias de inventario no sean adecuadas o cuando los productos procedan de farmacias particulares.
- ❖ Efectuar cargos a pacientes pensionados del hospital
- ❖ Mantener su área de trabajo ordenada y limpia.
- ❖ Reportar a su jefe inmediato, las necesidades de papelería y material de trabajo, cuando así lo requiera.
- ❖ Informar a la jefatura de farmacia de cualquier problema que se presente, para su inmediata resolución; en ausencia de su jefe inmediato, deberá resolver el problema, comunicándolo conjuntamente con la solución que se le dio al mismo, a la mayor brevedad posible.
- ❖ Conocer y aplicar las indicaciones normativas en las actividades que realice en su área de trabajo, así como atender ágil y oportunamente las indicaciones y observaciones por su jefe inmediato.
- ❖ Invalidar los vales y bonos recibidos, en pago de mercancía.
- ❖ Reportar oportunamente los daños y desperfectos del mobiliario, equipo e instalaciones de su área de trabajo.
- ❖ Realizar otras actividades de su competencia y/o que le sean asignadas por su jefe inmediato

RESPONSABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal del hospital.
- ❖ Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.
- ❖ Por la correcta y adecuada utilización del equipo, productos, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento

HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y REQUISITOS DEL PUESTO

<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Desarrollar adecuadas relaciones humanas.❖ Usar software y hardware❖ Clasificar y archivar papelería	<p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad❖ Actitudes positivas para el desempeño del puesto.❖ Estabilidad y control emocional <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Manejo de paquetes informáticos❖ Conocimientos sobre farmacología❖ Poseer título a nivel medio❖ Aprobar exámenes❖ Experiencia en las actividades del puesto
--	---

COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO

<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con la jefatura y subjefatura de farmacia y el personal que tiene relación directa con la atención al paciente, (personal médico y paramédico) y eventualmente con el personal que tiene relación directa con los servicios administrativos (compras, contabilidad, auditoría, estado de cuentas, etc.)</p>	<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.❖ Mantiene estrecha y adecuado relación con su jefe inmediato.
---	--

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas*	Nivel ideal
❖ Adaptación al ambiente	2
❖ Aplicación de la matemática	1
❖ Dominio de la lectura	2
❖ Dominio de la escritura	2
❖ Comunicación oral	2
❖ Localización de la información	1
Competencias Genéricas*	
❖ Planificación de actividades	1
❖ Calidad en el trabajo	2
❖ Administración de actividades	1
❖ Administración de la información	1
❖ Trabajo en equipo	2
❖ Servicio al cliente	2
❖ Productividad en el trabajo	2
❖ Innovación	1
❖ Uso de tecnología	1
❖ Conservación del ambiente y seguridad laboral	1
Competencias Específicas	
❖ Digitar medicamentos a la cuenta del paciente y descargarlos de inventario	2
❖ Descargar de la cuenta del paciente los medicamentos devueltos y reintegrarlos a inventario	2

*(ver anexo 1)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Bodeguero
Departamento: Farmacia interna

Fecha: abril 2007
Elaborado por: Merlyn Carranza

OBJETIVO DEL ÁREA

Brindar un servicio de buena calidad que contribuya al logro del bienestar del paciente, proporcionándole los medicamentos, material médico quirúrgico y el asesoramiento necesario en el momento oportuno.

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar tareas relacionadas con la recepción y almacenamiento de productos en la farmacia interna del hospital, siguiendo los procedimientos establecidos.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Recibir del proveedor, la factura original con sus copias firmadas de recibido, la orden de compra original y el formato de ingreso de la factura.
- ❖ Revisar que los productos recibidos del proveedor tengan fecha de vencimiento mayores de un año y código de barras.
- ❖ Verificar que el producto físico coincida en cantidad con el facturado.
- ❖ Archivar la copia de la factura e imprimir el formato de ingreso, sellados y firmados por el departamento de contabilidad, en la carpeta de facturas operadas del mes.
- ❖ Ingresar en el sistema el número de unidades recibidas y el precio de facturación.
- ❖ Consultar en el sistema la ubicación de cada producto, según su forma farmacéutica y su efecto terapéutico.
- ❖ Clasificar los productos físicos, en base a la ubicación proporcionada por el sistema de cómputo.
- ❖ Ordenar el producto en las estanterías o muebles, según su fecha de vencimiento; los próximos a vencer quedarán al frente.
- ❖ Verificar que el producto se encuentre plenamente identificado en las estanterías y muebles, por medio de etiquetas con su descripción; las cuales deberán permanecer legibles y en buen estado
- ❖ Realizar otras actividades de su competencia y/o que le sean asignadas por su jefe inmediato

RESPONSABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal del hospital.
- ❖ Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.
- ❖ Por la correcta y adecuada utilización del equipo, productos, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento

HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y REQUISITOS DEL PUESTO

<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Desarrollar adecuadas relaciones humanas.❖ Usar software y hardware❖ Clasificar y archivar papelería	<p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad❖ Actitudes positivas para el desempeño del puesto.❖ Estabilidad y control emocional <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Manejo de paquetes informáticos❖ Conocimientos sobre farmacología❖ Poseer título a nivel medio❖ Aprobar exámenes❖ Experiencia en las actividades del puesto
--	---

COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO

<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con la jefatura y subjefatura de farmacia y el personal que tiene relación directa con la atención al paciente, (personal médico y paramédico) y eventualmente con el personal que tiene relación directa con los servicios administrativos (compras, contabilidad, auditoría, estado de cuentas, etc.)</p>	<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.❖ Mantiene estrecha y adecuado relación con su jefe inmediato.
---	--

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas*	Nivel ideal
❖ Adaptación al ambiente	2
❖ Aplicación de la matemática	1
❖ Dominio de la lectura	1
❖ Dominio de la escritura	1
❖ Comunicación oral	2
❖ Localización de la información	2
Competencias Genéricas*	
❖ Planificación de actividades	1
❖ Calidad en el trabajo	2
❖ Administración de actividades	1
❖ Administración de la información	1
❖ Trabajo en equipo	2
❖ Servicio al cliente	2
❖ Productividad en el trabajo	2
❖ Innovación	1
❖ Uso de tecnología	2
❖ Conservación del ambiente y seguridad laboral	2
Competencias Específicas	
❖ Almacenar medicamentos	2

*(ver anexo 1)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Auxiliar de farmacia
Departamento: Farmacia interna

Fecha: abril 2007
Elaborado por: Merlyn Carranza

OBJETIVO DEL ÁREA

Brindar un servicio de buena calidad que contribuya al logro del bienestar del paciente, proporcionándole los medicamentos, material médico quirúrgico y el asesoramiento necesario en el momento oportuno.

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar tareas de preparación y distribución de medicamentos, equipo médico descartable y suministros a todos los servicios del hospital, empleando técnicas adecuadas de rotación; asimismo, asegurar cargos a pacientes en el sistema de facturación.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Despachar vales y requisiciones a los diferentes servicios del hospital, de conformidad con las normas establecidas para ello.
- ❖ Verificar fechas de vencimiento de medicamentos y/o equipo, según distribución asignada por su jefe inmediato.
- ❖ Conservar limpias y ordenadas las áreas de medicamentos, equipo y material descartable y suministros asignados a su responsabilidad.
- ❖ Colocar correctamente los productos en las estanterías, según distribución asignada por su jefe inmediato, empleando técnicas adecuadas de rotación.
- ❖ Manejar correctamente el despacho de productos psicotrópicos y estupefacientes, conforme los lineamientos dados por la jefatura del departamento y los emanados por la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud.
- ❖ Reportar, en formulario específico, los productos deteriorados recibidos durante su jornada de trabajo, colocándolos en su lugar respectivo.
- ❖ Informar a la jefatura de farmacia de cualquier problema que se presente, para su inmediata resolución; en ausencia de su jefe inmediato, deberá resolver el problema, comunicándolo conjuntamente con la solución que se le dio al mismo, a la mayor brevedad posible.
- ❖ Conocer y aplicar las indicaciones normativas para el manejo adecuado de los medicamentos y artículos que expende la farmacia.
- ❖ Participar responsablemente en las actividades relacionadas con la toma física de inventarios que se realicen en la farmacia.
- ❖ Observar las indicaciones de su jefe inmediato, procurando el cumplimiento de la normativa establecida.
- ❖ Realizar otras actividades de su competencia y/o que le sean asignadas por su jefe inmediato

RESPONSABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal del hospital.
- ❖ Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.
- ❖ Por la correcta y adecuada utilización del equipo, productos, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento

HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y REQUISITOS DEL PUESTO

<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Desarrollar adecuadas relaciones humanas.❖ Usar software y hardware❖ Clasificar y archivar papelería	<p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad❖ Actitudes positivas para el desempeño del puesto.❖ Estabilidad y control emocional <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Manejo de paquetes informáticos❖ Conocimientos generales en el manejo de productos farmacéuticos.❖ Poseer título a nivel medio❖ Aprobar exámenes❖ Experiencia en las actividades del puesto
--	---

COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO

<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con la jefatura y subjefatura de farmacia y el personal que tiene relación directa con la atención al paciente, (personal médico y paramédico) y eventualmente con el personal que tiene relación directa con los servicios administrativos (compras, contabilidad, auditoria, estado de cuentas, etc.)</p>	<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.❖ Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.
--	---

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO

Competencias Básicas*	Nivel ideal
❖ Adaptación al ambiente	2
❖ Aplicación de la matemática	1
❖ Dominio de la lectura	2
❖ Dominio de la escritura	2
❖ Comunicación oral	2
❖ Localización de la información	2
Competencias Genéricas*	
❖ Planificación de actividades	1
❖ Calidad en el trabajo	2
❖ Administración de actividades	1
❖ Administración de la información	1
❖ Trabajo en equipo	2
❖ Servicio al cliente	2
❖ Productividad en el trabajo	2
❖ Innovación	1
❖ Uso de tecnología	1
❖ Conservación del ambiente y seguridad laboral	2
Competencias Específicas	
❖ Despachar medicamentos	2
❖ Recibir productos en devolución	2

*(ver anexo 1)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Auxiliar de farmacia satélite
Departamento: Farmacia interna

Fecha: abril 2007
Elaborado por: Merlyn Carranza

OBJETIVO DEL ÁREA

Brindar un servicio de buena calidad que contribuya al logro del bienestar del paciente, proporcionándole los medicamentos, material médico quirúrgico y el asesoramiento necesario en el momento oportuno.

OBJETIVO DEL PUESTO

Atender, surtir y entregar al personal médico los medicamentos y artículos solicitados a efecto de prestar un servicio eficiente al paciente, considerando para ello la aplicación de la normativa vigente.

FUNCIONES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Despachar vales y requisiciones al personal médico, de conformidad con las normas establecidas para ello.
- ❖ Verificar fechas de vencimiento de medicamentos y/o equipo, según distribución asignada por su jefe inmediato.
- ❖ Conservar limpias y ordenadas las áreas de medicamentos, equipo y material descartable y suministros asignados a su responsabilidad.
- ❖ Colocar correctamente los productos en las estanterías, según distribución asignada por su jefe inmediato, empleando técnicas adecuadas de rotación.
- ❖ Manejar correctamente el despacho de productos psicotrópicos y estupefacientes, conforme los lineamientos dados por la jefatura del departamento y los emanados por la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud.
- ❖ Reportar, en formulario específico, los productos deteriorados recibidos durante su jornada de trabajo, colocándolos en su lugar respectivo.
- ❖ Informar a la jefatura de farmacia de cualquier problema que se presente, para su inmediata resolución; en ausencia de su jefe inmediato, deberá resolver el problema, comunicándolo conjuntamente con la solución que se le dio al mismo, a la mayor brevedad posible.
- ❖ Conocer y aplicar las indicaciones normativas para el manejo adecuado de los medicamentos y artículos que expende la farmacia.
- ❖ Participar responsablemente en las actividades relacionadas con la toma física de inventarios que se realicen en la farmacia.
- ❖ Observar las indicaciones de su jefe inmediato, procurando el cumplimiento de la normativa establecida.
- ❖ Realizar otras actividades de su competencia y/o que le sean asignadas por su jefe inmediato

RESPONSABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO

- ❖ Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal del hospital.
- ❖ Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.
- ❖ Por la correcta y adecuada utilización del equipo, productos, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento

HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y REQUISITOS DEL PUESTO

<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Desarrollar adecuadas relaciones humanas.❖ Usar software y hardware❖ Clasificar y archivar papelería	<p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad❖ Actitudes positivas para el desempeño del puesto.❖ Estabilidad y control emocional <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Manejo de paquetes informáticos❖ Conocimientos generales en el manejo de productos farmacéuticos.❖ Poseer título a nivel medio❖ Aprobar exámenes❖ Experiencia en las actividades del puesto
--	---

COMUNICACIÓN Y RELACIONES DEL PUESTO

<p>Comunicación:</p> <p>Mantiene estrecha comunicación con la jefatura y subjefatura de farmacia y el personal que tiene relación directa con la atención al paciente, (personal médico y paramédico) y eventualmente con el personal que tiene relación directa con los servicios administrativos (compras, contabilidad, auditoría, estado de cuentas, etc.)</p>	<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Mantiene estrecha relación con sus compañeros de trabajo.❖ Mantiene estrecha y adecuada relación con su jefe inmediato.
--	---

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO	
Competencias Básicas*	Nivel ideal
❖ Adaptación al ambiente	2
❖ Aplicación de la matemática	2
❖ Dominio de la lectura	2
❖ Dominio de la escritura	2
❖ Comunicación oral	2
❖ Localización de la información	2
Competencias Genéricas*	
❖ Planificación de actividades	1
❖ Calidad en el trabajo	2
❖ Administración de actividades	2
❖ Administración de la información	1
❖ Trabajo en equipo	2
❖ Servicio al cliente	2
❖ Productividad en el trabajo	2
❖ Innovación	1
❖ Uso de tecnología	2
❖ Conservación del ambiente y seguridad laboral	2
Competencias Específicas	
❖ Despachar medicamentos	2
❖ Recibir productos en devolución	2

*(ver anexo 1)

3.8 Identificación del modelo de gestión del talento humano por competencias laborales

La identificación de competencias para la presente investigación, se realizó a través del análisis funcional que consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas del departamento de farmacia interna y se representa en forma gráfica a través de un mapa funcional, el cual se aplica de lo general a lo particular. Es decir, inicia con el propósito principal del departamento de farmacia y finaliza al encontrar los elementos de competencia o las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador.

El modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales busca mejorar la productividad del departamento de farmacia y mantener un clima positivo en las relaciones con los trabajadores.

3.9 Proceso de reclutamiento de personal por competencias

Este proceso debe iniciar cuando se presenta una plaza vacante, ya sea por renuncia, despido o nueva creación. La identificación de la vacante se realizará a petición del encargado del área en donde se presente el cargo disponible.

El departamento de recursos humanos es el responsable de realizar este proceso y, se referirá tanto a las necesidades del puesto identificadas en la requisición de personal y en el perfil por competencias laborales, como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo considere necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

3.9.1 Fuentes de reclutamiento

Para la incorporación de candidatos, el encargado del proceso deberá implementar políticas de reclutamiento interno, realizará primero, una convocatoria dentro de la empresa (ver anexo 7), de esta forma se le dará prioridad al personal que se encuentre laborando en el hospital, logrando con ello aprovechar mejor el potencial humano de la organización, motivar el desarrollo profesional de los actuales empleados e incentivar la permanencia de los mismos.

Si dentro de esta convocatoria no se encuentra el suficiente número de candidatos idóneos a ocupar la plaza vacante, se procederá a utilizar la fuente de reclutamiento externo. Esta fuente de reclutamiento busca candidatos fuera de la organización para aportar experiencia y habilidades que no existen actualmente en ésta.

Dentro de las técnicas de reclutamiento externo se sugiere la presentación de candidatos por recomendación de empleados y la publicación de anuncios. Al utilizar la primera técnica, la información sobre la plaza vacante llega al candidato por medio del empleado, lo cual le permitirá a la empresa obtener resultados relativamente rápidos y minimizar costos.

La publicación de anuncios es otra técnica muy utilizada, ya que llega a una gran cantidad de personas y para obtener los resultados deseados debe ofrecerse información precisa acerca de la naturaleza de la posición y de las competencias que se buscan.

El anuncio debe ser claro, breve y conciso; asimismo, debe tener las siguientes características:

- ❖ Identificación de la compañía o la rama económica a la cual se dedica.
- ❖ Descripción de la posición (objetivo principal y funciones).
- ❖ Requisitos (conocimientos, competencias y características especiales)
- ❖ Ofrecimiento
- ❖ Indicaciones para comunicarse con la empresa (correo electrónico, teléfono o fax) y las instrucciones que deberá seguir para poder optar a la posición.

A continuación se sugiere el formato de un anuncio que toma en cuenta las características antes mencionadas.

FORME PARTE DE UN HOSPITAL LÍDER EN EL MERCADO

Somos un hospital de prestigio y referencia nacional, ya que nos caracterizamos por contar con un equipo de profesionales de primer nivel, reconocidos a nivel nacional e internacional

AUXILIAR DE FARMACIA

Despachar vales y requisiciones a los diferentes servicios del hospital, de conformidad con las normas establecidas para ello, verificar fechas de vencimiento de medicamentos y/o equipo, según distribución asignada por su jefe inmediato y conocer y aplicar las indicaciones normativas para el manejo adecuado de los medicamentos y artículos que expende la farmacia

El candidato al puesto deberá tener conocimientos generales en el manejo de productos farmacéuticos, manejo paquetes informáticos, poseer título a nivel medio y experiencia en las actividades del puesto

OFRECEMOS salario competitivo y prestaciones adicionales a las de ley.

Interesados presentarse en: 3ª. Calle 10-71 zona 15, colonia Tecún Umán, de 10:00 a.m. a 2:00 p.m.

También, se recomienda que el anuncio sea publicado los días lunes, durante dos semanas en el periódico Prensa Libre.

Una vez se ha dado a conocer el cargo que se está reclutando a través de las diferentes fuentes, todas las personas interesadas y que se consideren aptas para ocupar la posición enviarán su papelería para ser tomadas en cuenta en el proceso. Luego el reclutador revisará que los datos de la currícula concuerden con los requerimientos del puesto, los cuales se encuentran definidos en el formato de requisición de personal (ver anexo 2); se procederá a preclasificar a las personas que hasta este momento sean posibles candidatos a ocupar la plaza vacante, y aquellas que no llenen los requisitos, serán ingresadas a la base de datos, a todos los candidatos deberá notificárseles si aplican o no a la fase de selección dentro del proceso.

3.10 Proceso de selección de personal por competencias

Al disponer de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El objetivo de este proceso es escoger al candidato idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevarlo a cabo se clasifican y eligen a aquellos candidatos que posean las competencias y calificaciones requeridas en el perfil del puesto.

La clasificación inicial de candidatos se realiza a través del análisis de las solicitudes. La currícula debe ser separada en tres pilas, la pila "SI" en donde se colocarán las solicitudes que presentaron una carta inteligente y un curriculum interesante, en la pila "NI" los "tal vez", aquellos que poseen características útiles pero se tienen dudas que deben ser aclaradas y en la pila "NO", se colocarán todas aquellas solicitudes que no llenan los requisitos del puesto.

Para que los pasos siguientes del proceso de selección sean exitosos y se aprovecha el tiempo, el encargado de realizarlos debe analizar adecuadamente la currícula.

3.10.1 Entrevista

La entrevista por competencias se lleva a cabo para verificar la compatibilidad entre el aspirante y el perfil de puesto. (ver anexo 3). En este caso, dentro del hospital se deben verificar los datos de la solicitud para obtener más información sobre el candidato con el objetivo de llevar a cabo una evaluación preliminar, como por ejemplo: presentación personal, apariencia física, necesarios para trabajar en el hospital, lo mismo que los modales y forma de comportamiento, la expresión y otras condiciones que se requieran según el cargo. Asimismo, pueden descubrirse ciertas disposiciones de las personas a trabajar en equipo y cooperar con los demás, a ser atento y concentrado, a controlar las emociones y a tener un comportamiento sereno y pausado. Este paso dentro del proceso funcionará como un segundo filtro de candidatos.

Luego de realizada la entrevista, la persona encargada de reclutamiento y selección de personal deberá registrar en un formato previamente diseñado los resultados obtenidos, (ver anexo 4). En este formato se detallarán los aspectos principales que ayuden a establecer si el aspirante posee las competencias requeridas en el perfil laboral.

3.10.2 Pruebas

Al momento de realizar las pruebas se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ La encargada de realizar las pruebas dentro del hospital debe aplicarlas en áreas privadas, tranquilas, bien iluminadas y ventiladas.
- ❖ Todos los aspirantes deberán someterse a las pruebas bajo las mismas condiciones.
- ❖ La encargada de reclutamiento y selección dentro del hospital debe utilizar las pruebas para complementar otras técnicas como entrevistas y verificación de referencias.
- ❖ Dentro del hospital se debe contar con el apoyo de un psicólogo certificado.

Una vez terminadas, los resultados de las pruebas deberán ser confidenciales y se entregarán sólo a las personas que tengan necesidad de contar con la información y que además tengan la capacidad para entender e interpretar las calificaciones.

❖ **Pruebas de personalidad**

Estas pruebas son elaboradas para medir características como la introversión, la estabilidad emocional, la motivación, frustraciones, intereses, entre otras. Además, éstas reflejarán el grado de capacidad intelectual del aspirante, así como el grado en el cual su temperamento, personalidad y valores, encajan con el perfil del puesto a ocupar.

Actualmente el hospital emplea este tipo de pruebas para seleccionar a sus empleados y se cuenta con formatos previamente diseñados por personas especializadas que no laboran dentro del hospital, sin embargo es conveniente capacitar al personal de recursos humanos para que se puedan obtener resultados satisfactorios con su aplicación y puedan ayudar a predecir qué candidatos harán un trabajo eficiente. También, se recomienda contar un el

apoyo de un psicólogo, que ayude a interpretar los resultados obtenidos con la aplicación de las mismas.

❖ **Pruebas de conocimiento**

Estas pruebas tiene por finalidad identificar las destrezas técnicas y el grado de habilidad que posee el aspirante para desempeñar determinadas tareas. El hospital actualmente utiliza este tipo de pruebas, sin embargo es necesario capacitar al personal encargado de aplicarlas, para poder obtener mejores resultados y comprobar si el aspirante posee las características y las competencias exigidas por el puesto.

3.10.3 Verificación de referencias

Se verificarán cuidadosamente las referencias de los aspirantes, se recomienda poner mayor atención en las referencias laborales, las referencias personales pueden no reflejar veracidad en los datos. Dentro de la verificación de referencias, sería bueno investigar la relación del aspirante con sus compañeros de trabajo y sus relaciones interpersonales. (ver anexo 5).

3.10.4 Examen médico

Se les solicitará a los aspirantes que se encuentren dentro del proceso final de selección un informe de su estado físico y de salud. Para esto, la empresa puede sugerir un médico que realice los exámenes pertinentes y extienda el certificado.

3.10.5 Elaboración de informe final

La persona encargada del proceso, deberá elaborar un informe final de cada uno de los aspirantes que hasta este punto sigan siendo candidatos a ocupar la plaza

vacante, el cual le será presentado al jefe del área en donde se encuentra el puesto disponible.

El informe final deberá ser presentado de manera escrita, deberá resumir los datos que se hayan obtenido en la entrevista, los resultados de las pruebas realizadas e información acerca de las referencias que se obtuvieron del aspirante. (ver anexo 6).

El informe presentado deberá reflejar finalmente el criterio de la persona encargada del proceso e informar, si cree pertinente su contratación o no, así como la explicación del por qué de su sugerencia. Se recomienda presentar tres posibles candidatos entre los cuales elegir.

3.11 Herramientas de evaluación del modelo de gestión del talento humano por competencias laborales

Una de las deficiencias encontradas dentro de la unidad objeto de estudio es que no se utilizan herramientas de evaluación del desempeño, sin embargo es necesario evaluar periódicamente al personal, con el objetivo de determinar si están realizando su trabajo satisfactoriamente.

La propuesta que se sugiere para la implementación de herramientas de evaluación, se encuentra en el anexo 8, en la cual se incluyen las evaluaciones basadas en competencias laborales, entre otras.

3.12 Presupuesto de la propuesta

En el siguiente presupuesto se especifican los costos en los cuales se incurre al implementar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales

CUADRO 3
PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA
DEPARTAMENTO DE FARMACIA INTERNA, HOSPITAL PRIVADO NUESTRA
SEÑORA DEL PILAR, AÑO 2007

CONCEPTO		TOTAL
Elaboración de mapa funcional y normas técnicas		Q.10,000.00
Elaboración de perfiles laborales		Q.10,000.00
Capacitación del personal encargado de la implementación de los procesos de reclutamiento y selección por competencias		Q. 8,000.00
Reclutamiento		
❖ Publicación de anuncio	Q.5,000.00	
❖ Sueldo de persona encargada del proceso de reclutamiento	Q.2,500.00	
❖ Papelería	Q. 500.00	Q. 8,000.00
Selección		
❖ Sueldo de persona encarga del proceso de selección	Q.2,500.00	
❖ Papelería	Q. 500.00	
❖ Realización de examen médico	Q.1,000.00	
❖ Asesoría para la interpretación de los resultados de las pruebas de personalidad	Q.2,800.00	Q. 6,800.00
Capacitación para la aplicación de pruebas de personalidad y de conocimientos		Q. 5,000.00
Implementación de las herramientas de evaluación		Q.10,000.00
Otros		Q. 3,000.00
TOTAL		Q.60,800.00

Fuente: Propuesta del proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales, mayo 2007

CONCLUSIONES

1. Por medio de la investigación realizada en del Departamento de Farmacia Interna, se estableció que el proceso de reclutamiento y selección empleado por el hospital no le permite contar con el personal idóneo para desempeñar eficientemente el trabajo, por lo anterior se comprueba la hipótesis establecida en el estudio de investigación.
2. La fuente de reclutamiento más utilizada es la presentación de candidatos por recomendación de empleados, o bien, por parte de personas amigas y conocidas de la empresa, lo cual no permite llegar a un gran número de aspirantes y con esto se disminuye la posibilidad de enviar varios candidatos idóneos hacia el proceso de selección.
3. El hospital no cuenta con perfiles laborales que le proporcionen a todos los empleados un marco de acción para realizar sus actividades de una forma fácil y eficiente, dando como resultado que el personal se sienta poco comprometido con la misión y objetivos del departamento de farmacia.
4. El hospital no cuenta con una metodología que le permita identificar las competencias y el nivel de desarrollo requerido de las mismas, que deben poseer los empleados del departamento de farmacia interna para desempeñarse eficientemente, lo cual repercute en un bajo rendimiento del departamento.
5. Actualmente el hospital, no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales que le permita establecer los pasos a seguir para poder visualizar al candidato idóneo, provocando que el departamento no cuente con lo esencial en sus operaciones: personal adecuado y calificado para desempeñarse dentro de su puesto.

RECOMENDACIONES

1. El hospital deberá implementar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales, con el propósito de identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y demás características que poseen los candidatos y establecer su idoneidad para la ocupación a la que aspira.
2. Utilizar más de una fuente de reclutamiento de personal, recurrir al reclutamiento interno como primera opción y en caso de no contar con un posible candidato, recurrir al reclutamiento externo, utilizando la presentación de candidatos por recomendación de empleados y la publicación de anuncios en periódicos, para captar una mayor cantidad de aspirantes al puesto y enviar hacia el proceso de selección a los candidatos idóneos.
3. Implementar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales, con la finalidad de contar con perfiles por competencias que permitan seleccionar mejor a los empleados para que puedan alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales.
4. Implementar la propuesta del proceso reclutamiento y selección por competencias, para lograr la identificación de las competencias básicas, genéricas y específicas, junto con sus respectivos niveles y su grado de aplicación en los puestos del departamento de farmacia interna, logrando con ello un mejor rendimiento del departamento.
5. El área de recursos humanos deberá implementar el proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales, para lograr captar personal competente y comprometido con la organización, que busque el cumplimiento de los objetivos del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alles, Martha Alicia. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.* Editorial Granica. Segunda edición. Argentina 2003. 252 páginas.
- 2) Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano.* Editorial McGrawHill. Primera edición. Bogotá, Colombia, 2002. 475 páginas.
- 3) Dessler, Gary. *Administración de personal.* Editorial Prentice Hall. Sexta edición. México, 1996. 715 páginas.
- 4) Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. *Gestión de recursos humanos por competencia laboral.* Edición 1. Guatemala, 2002. 216 páginas.
- 5) Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. *Casos de la gestión de recursos humanos por competencia laboral.* Edición 1. Guatemala, 2002. 98 páginas.
- 6) Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. *Competencias básicas y genéricas.* Edición 1. Guatemala, 2001. 206 páginas.
- 7) Koontz, Harold & Heinz Wehrich. *Administración, una perspectiva global.* Editorial McGrawHill. Undécima edición. México, 1998. 796 páginas.
- 8) Universidad de San Carlos de Guatemala. *Tercer curso a Distancia de Farmacia clínica. Modulo II.* Guatemala, 1996.

- 9) Werther, William B. & Davis Keith. Administración de personal y recursos humanos. Editorial McGrawHill. Quinta edición. México, 2000. 582 páginas.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

- 10) Enfoques y modelos para el desarrollo de competencias.
www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/gestion-y-desarrollo-de-competencias.htm.
- 11) Las cuarenta preguntas más frecuentes de Competencias Laborales.
www.ilomirror.cornell.edu:8050/public/s.../expfb/id