

**Universidad de Holguín.  
Oscar Lucero Moya.  
Facultad de Ciencias Agropecuarias.**



**DISEÑO Y APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA  
IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL  
CENTRO PROVINCIAL DE HIGIENE, EPIDEMIOLOGÍA Y  
MICROBIOLOGÍA DE HOLGUÍN**

Tesis presentada en opción al título de  
Ingeniero en los Procesos Agroindustriales

Autor: Nidieska Leyva González.

Tutor: Lic. Liliana López Báster



Holguín 2012

# ***Pensamiento***

*Para que los trabajadores puedan dirigir la transformación económica y social, ahora es fundamental la capacitación a todos los niveles...”.*

*Ernesto Ché Guevara*

## ***Dedicatoria:***

*Este trabajo de diploma está dedicado especialmente a mi madre pues sin su apoyo no hubiese sido capaz de enfrentar con entereza la vida, mis abuelos, mis hijos y a mi esposo, por todo el sacrificio e infinita fuente de amor que me han brindado. A mi familia en general, a mis amigos, a los compañeros de estudios y a todos los que han contribuido de una forma u otra a mi graduación.*

## ***Agradecimientos:***

*Agradezco a mi familia que con tanto esmero y consagración me brindaron su apoyo durante esta etapa. A mi tutora Lilitiana López Báster por todo el tiempo que me ha consagrado, el conocimiento compartido, además de su empeño porque el trabajo sea de excelencia, por haber estado siempre y haberme encaminado en este largo camino hacia la confección de este trabajo. A mis profesores por la perseverancia con que me transmitieron sus conocimientos, a todos los que de una manera u otra colaboraron en la realización del presente trabajo, no solamente por el apoyo prestado, sino también por su entereza.*

*A todos muchas gracias.*

## **RESUMEN**

Este trabajo, realizado en el Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología, tuvo como objetivo contribuir a la mejora del Sistema de Gestión de Capital Humano existente en esa entidad. La falta de competencias profesionales en los trabajadores repercute en problemas de desempeño de la organización con respecto a su misión fundamental, esto establece una contradicción a la hora de aplicar la Norma 3000:2007 para implementar el “sistema de gestión integrada de capital humano”, al no encontrarse identificadas las competencias de la organización, procesos y cargos.

Lo planteado genera la necesidad de proponer un procedimiento que permita implementar en la organización la gestión por competencias a partir de lo establecido en las normas cubanas actuales y los lineamientos del país; contribuyendo así a que mejore el desempeño de sus empleados y que la organización alcance la meta para la cual fue creada con un nivel superior en su gestión.

El trabajo consta de tres capítulos estructurados lógicamente, se parte de un estudio teórico – contextual sobre el tema, que da paso a la propuesta del procedimiento y por último se realiza una implementación parcial a partir de un diagnóstico de la situación actual de la organización; la investigación realizada demuestra la necesidad e importancia del tema estudiado y respalda la significación práctica de la investigación. A partir de las conclusiones se proponen recomendaciones de importancia futura; en el trabajo se incorporan también anexos que respaldan los resultados obtenidos.

## **ABSTRAC**

The main goal of this work, made in the Provincial Center of Hygiene, Epidemiology and Microbiology, was to make a contribution to the improvement of the System of Human Capital Management. The lack of professional competences of workers have repercussions in performance of the organization in concern to its main mission, this settles a contradiction to apply the Cuban Standards 3000:2007 in order to implement a System of Human Capital Management, because of the competences of organization, processes and job positions are not identified.

The above statement causes a need of proposing a procedure, allowing to implement competence management in the organization from regulations of Cuban standards and country lineaments; making a contribution to the improvement of employees performance and organization to fulfill the main goal which it was created to, with a higher level in its management.

This work is composed of three chapters, logically structured, beginning from a theoretical-contextual study about the subject, followed by a procedure proposal, and finally a partial implementation is done, supported by the diagnose of the current situation of the organization; this research shows the need and importance of the studied subject, and support the practical sense of the research. From conclusions, important recommendations for future are proposed, also some annexes are incorporated to this work, giving clarity to the obtained results.

## ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>1</u>
<u>1.2 Desarrollo en Cuba de la gestión de capital humano. ....</u>	<u>9</u>
<u>1.4 Antecedentes y evolución de la Gestión por Competencias en Cuba.....</u>	<u>15</u>
<u>1.5 Metodologías existentes para la determinación de las competencias laborales.....</u>	<u>19</u>
<u>1. 6 Conclusiones parciales:.....</u>	<u>23</u>
<u>CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL CENTRO PROVINCIAL DE HIGIENE, EPIDEMIOLOGÍA Y MICROBIOLOGÍA.....</u>	<u>25</u>
<u>2.1 Introducción.....</u>	<u>25</u>
<u>2.2 Procedimiento propuesto para la identificación de las competencias laborales.....</u>	<u>25</u>
<u>2.2.1 Descripción del procedimiento.....</u>	<u>25</u>
<u>2.3 Conclusiones parciales.....</u>	<u>38</u>
<u>CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN EL CENTRO PROVINCIAL DE HIGIENE, EPIDEMIOLOGÍA Y MICROBIOLOGÍA.....</u>	<u>39</u>
<u>3.1 Introducción .....</u>	<u>39</u>
<u>3.2 Aplicación del procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio.....</u>	<u>39</u>
<u>3.3 Conclusiones parciales:.....</u>	<u>51</u>
<u>Valoración económico-social.....</u>	<u>52</u>
<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>53</u>
<u>RECOMENDACIONES.....</u>	<u>54</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>55</u>

## INTRODUCCIÓN

En el perfeccionamiento de la actividad empresarial, el hombre es considerado el factor estratégico y de ventaja competitiva con que cuenta una organización; no es por placer entonces que en nuestros días, diversos autores le confieran gran valor al sistema de capital humano dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial<sup>1</sup>; por lo que poseer personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial.

Para responder a los retos actuales, las empresas deben reconocer como su mayor fortaleza la utilización racional y eficiente de su capital humano así como su talento; por esta razón se hace de vital importancia asumir los nuevos enfoques en cuanto a la gestión de este recurso tan preciado; en este camino que se ha de recorrer el enfoque por competencias, el enfoque estratégico de la dirección y el sistémico son algunos de los que originan cambios necesarios en las organizaciones que permiten dar respuesta a las exigencias del entorno.<sup>2</sup>

Atemperado a los momentos actuales es ya una requisito esencial para las empresas cubanas desde el año 2009 la implementación de las normas NC3000:2007 “sistema de gestión integrada de capital humano” (SGICH) como parte de su perfeccionamiento y sobre todo las que tienen implantado el “sistema de dirección y gestión empresarial”<sup>3</sup>, para emprender este propósito se requiere sentar las pautas para su diseño y aplicación.

La norma cubana NC 3001:2007 “sistema de gestión integrada de capital humano” plantea un modelo donde a las competencias se les concibe como el factor integrador por excelencia, que expresa un desempeño laboral superior, refleja la cultura y valores de la organización.

Este documento normativo del que se está hablando establece que debe estar constituido y designado oficialmente el Comité de Competencias de la organización, un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos, de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades, plantea además que se deben tener identificados a los

---

<sup>1</sup>Cuesta Santos, Armando (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 93 pp, Zayas Agüero, Pedro (2002). Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.

<sup>2</sup>Sánchez Rodríguez, Alexander (2003). Tecnología integral para la gestión de capital humano con base en competencias. Trabajo presentado en el Evento de la SIMEI. Holguín. 12 pp.

<sup>3</sup>Decreto-Ley 281. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Reglamento para la Implementación y consolidación del “sistema de dirección y gestión empresarial” estatal. Publicado con fecha 16 de agosto de 2007.

trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias de su puesto y aquellos cuyo desempeño es adecuado; acreditar también las competencias de los trabajadores que desempeñan los diferentes cargos, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas; y por último utilizar las competencias laborales en los procesos de selección, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

La gestión por competencias aparece entonces como una nueva perspectiva de dirección que sirve para afirmar y fomentar la nueva estructura de la empresa y conocer la realidad sobre el capital humano de la organización. Este sistema en su proceso de implementación a su vez se integra con otros a los que se está acudiendo actualmente en Cuba, como lo son el conjunto de normas ISO (sistema de gestión de la calidad y sistema de gestión ambiental), la norma cubana de seguridad y salud del trabajo, que posee la competencia laboral como uno de sus requisitos de obligatoria evaluación, el sistema de gestión empresarial y la aplicación de la Resolución No.60 del 2011 para el control interno.

El Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología, actualmente comenzó a implementar el “sistema de gestión integrada de capital humano” como un sistema dentro del Sistema de Gestión Empresarial; en el primer sistema mencionado como se describe en la norma NC 3001:2007, se propone la integración de los procesos esenciales que tienen que ver con el capital humano a través de la gestión por competencias, o sea utiliza a esta como un elemento centralizador del sistema, por lo que se hace imprescindible entonces determinar las competencias de cada puesto de trabajo.

Al revisar la literatura se comprobó que aunque la familia de las normas NC 3000:2007 deja clara la importancia que reviste tener diseñadas las competencias de la organización y de los puestos de trabajo, el tema está bastante disperso en la literatura, no permitiendo que se aplique directamente la metodología propuesta en la norma para implementar este proceso de principio a fin, todo lo encontrado en la bibliografía tiene carácter muy general, o sea no se describen pasos concretos; por otro lado en la NC 3002:2007 se establece que las organizaciones tendrán que proponer un procedimiento documental obligatorio<sup>4</sup> para llevar a cabo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias de la organización y de los puestos de trabajo.

---

<sup>4</sup>NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación.

Es significativo destacar que a partir del análisis realizado en el Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología en lo adelante (CPHEM) y de los resultados alcanzados se comprobó que no se encuentran identificadas, validadas, ni documentadas las competencias de la entidad, de sus procesos de trabajo y de los cargos, por lo que esta investigación debe estar enfocada a resolver este **problema científico**.

A partir de este diagnóstico previo se pudo definir que el **objeto de estudio** en el que se requiere profundizar es en el “sistema de gestión integrada de capital humano” (SGICH).

Para dar solución al problema planteado se propone como **objetivo de la investigación** diseñar un procedimiento que permita implementar la gestión por competencia en el CPHEM a partir de lo establecido en la NC 3001:2007.

Para dar cumplimiento al objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Elaborar la fundamentación teórica de la investigación a partir de la historia y surgimiento de la gestión de capital humano, término utilizado antiguamente como recursos humanos, tendencias actuales sobre gestión por competencias como nuevo enfoque de gestión en la organización, así como su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
- Diagnosticar el estado actual del problema aplicando métodos y técnicas de investigación.
- Procesar los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.
- Elaborar el procedimiento para implementar la gestión por competencias en la CPHEM.
- Analizar y someter a aprobación del consejo de dirección el procedimiento propuesto.
- Reevaluar el diseño propuesto con las sugerencias realizadas.
- Implementar parcialmente el procedimiento propuesto a partir de un cronograma.
- Evaluar los resultados de la investigación realizada.

Para lograr el objetivo propuesto es necesario establecer como **campo de acción** la gestión por competencias como eje central del “sistema de gestión integrada de capital humano”.

La necesidad de realizar este trabajo se basa fundamentalmente en la repercusión que tiene la utilización de la gestión por competencias en el mejoramiento de los resultados de la organización en cuanto a calidad, satisfacción del cliente y motivación del hombre, entre otros, todos ellos en función de responder a las exigencias del entorno.

Como **hipótesis** se plantea que con la existencia de un procedimiento que permita identificar, evaluar y certificar las competencias de la organización, de los procesos y de los cargos en el CPHEM, se logrará implementar la gestión por competencias como eje central que constituirá el pedestal para la aplicación posterior del “sistema de gestión integrada de capital humano”, favoreciéndose así el desarrollo profesional del hombre, su desempeño e incremento gradual del rendimiento laboral como base para el mejoramiento progresivo de los resultados de la organización.

La **novedad científica** de la investigación es el procedimiento que permitirá identificar las competencias de la organización, de los procesos y de los cargos del Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines:

**Métodos teóricos:**

Análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

Inductivo - deductivo: para diagnosticar el Sistema de Gestión de Capital Humano en la entidad objeto de estudio y para el diseño del sistema de gestión por competencias.

Sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico de la empresa y de la gestión por competencias.

Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

**Métodos empíricos:** entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, tormenta de ideas, método de expertos,

entre otros. Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Se utiliza también la consulta a expertos para seleccionar las competencias de la organización, los procesos y el puesto de trabajo seleccionado como muestra.

El presente trabajo está estructurado con una introducción, donde se describen los antecedentes del problema científico, se caracteriza este y se fundamenta la necesidad de llevar a cabo la investigación, un primer capítulo en el que se exponen los elementos teóricos que sustentan la investigación; en el segundo se describe el procedimiento propuesto y un tercer capítulo donde se realiza una aplicación parcial de dicho procedimiento propuesto, sistematizándose su aplicación en la entidad estudiada con el fin de demostrar su factibilidad; las conclusiones y recomendaciones, emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y; un conjunto de anexos que complementan los resultados obtenidos.

## **CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **1.1 Breve reseña histórica de la gestión de capital humano.**

Todas las actividades referidas a la gestión de recursos humanos, término actualmente denominado gestión de capital humano<sup>5</sup> se han efectuado de una forma u otra desde el apareamiento de la producción social, perennemente ha sido ineludible contratar, formar, retribuir y expulsar obreros, se ha precisado enseñar a los recién llegados, se han tenido que elaborar sistemas de salarios justicieros; pero no siempre estas labores han estado guiadas por una dirección de capital humano.

La mano de obra, el hombre, o más fríamente el personal, hace pocas décadas era un recurso estimado propiamente desde la óptica de la producción; los procesos productivos eran simples y no se necesitaban productores de alta calificación, esto permitía acudir a un mercado de trabajo, donde era posible localizar este tipo de trabajadores, pues abundaban.

A partir de los años setenta, se origina, con la crisis económica causada por el nombrado, shock del petróleo, uno de los efectos inmediatos de dicho conflicto, el fenómeno de reducción de plantillas, en parte causado porque generalmente en las grandes compañías las plantillas estaban sobredimensionadas y los costos de personal se habían acrecentado de forma espantosa, constituyendo ya un elemento de fuerte repercusión en los patrocinos empresariales.<sup>6</sup>

Se produce así un cambio de estilo hacia las funciones del hombre, a partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un saber hacer, y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron muy importantes en términos económicos y sociales; esto trajo consigo que las empresas de avanzada comenzaran a pensar que podría constituir una ventaja competitiva establecer sistemas con este fin.

El incremento del tamaño de las organizaciones, de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, esto implicó el

---

<sup>5</sup>Según la NC 3000:2007. Norma cubana de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

<sup>6</sup>Barranco, F. (1989): Planificación Estratégica de Capital humano, Ed. Pirámide S.A., Madrid. 342 pág.

establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores retribuciones.<sup>7</sup>

En fin que aunque la función del hombre dentro de una organización data de la antigüedad, su evolución se tiene en cuenta a partir de la revolución industrial, a la que se asocian los rápidos cambios tecnológicos y la fuerte especialización del trabajo.

A través de la historia son varios los movimientos que han estudiado este fenómeno de las competencias, el primero fue el movimiento de Administración Científica; con personalidades como Taylor, cuyos aportes fundamentales fueron la simplificación de tareas sobre la base de análisis de movimientos material y equipo y la selección de personas con habilidad y capacidad necesaria para llevar a cabo con eficiencia el trabajo, planteaba la compensación basada en un estricto sistema de destajo, sin embargo sus opiniones sobre el trabajo grupal eran negativas<sup>8</sup>.

En 1913 aparece la psicología industrial, en sus inicios parecía enfocarse a mejoras en las técnicas de ventas pero los investigadores también estaban interesados en una combinación más efectiva de la capacidad de los trabajadores con los puestos; se realizaron investigaciones encaminadas al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y el desarrollo de pruebas; otros se dirigieron hacia las condiciones de seguridad y salud del trabajo y estudio motivaciones hacia el trabajo entre otros; más tarde surge el movimiento de relaciones humanas<sup>9</sup>.

En 1923 Elton Mayo hace experimentos a los que se les llamó efecto Hawthorne, sus resultados demostraron que la productividad era una medida de cómo el grupo cooperaba espontáneamente; este enfoque se basó fundamentalmente en la conducta del grupo; el enfoque de la ciencia de la conducta constituye entonces una consecuencia de los estudios que se realizaron en la época sobre relaciones humanas.

La Teoría General de Sistemas surge en 1949, con la necesidad existente de integrar el enfoque de Taylor al movimiento de las relaciones humanas y aunque se logró integración, tuvo muchas lagunas, porque a la hora de analizar un sistema se

---

<sup>7</sup> Velázquez, R.; De Miguel, M. y Marrero, C. (2000). Monografía sobre Gestión de los Capital humano. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua. Guilarte Barinaga, Elisabeth (2006). Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Centro de Inmunología y Biopreparados de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Master en Dirección. Tutora MSc. Ing. Liliana Sánchez Augier.

<sup>8</sup> Puchol, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. ESIC. Madrid, España. 1993.

<sup>9</sup> Quass, W. y otros. Introducción a la psicología del trabajo. Universidad de la Habana: Facultad de psicología. La Habana, Cuba. 1973.

continuó analizando sus partes de manera independiente, descuidándose su comportamiento de manera integrada.

Por lo que a través de la historia son muchas la denominaciones que ha tenido la gestión de capital humano hasta llegar hoy a la moderna Gestión Integrada de Capital Humano<sup>10</sup>, como nombre ha asumido desde Dirección de Administración de Personal, con una función netamente administrativa, un enfoque de orientación técnica, con resultados claramente medibles y decisiones rápidas, pocas oportunidades de ejercer poder, pasando por la Dirección de las relaciones sociales o industriales, la Dirección de Relaciones Humanas, que aborda aspectos de motivación y satisfacción del personal, salario y la promoción a través de la formación, Dirección de Personal, con una preocupación de pasar desde la lógica de costos a la lógica de recursos, la Dirección de Desarrollo Social, con una visión modernista basada en la motivación y la formación, aunque con carácter enteramente reactivo y la Dirección de Recursos Humanos, con una función directiva y en constante transformación, vinculada al desarrollo del hombre y al cambio, con un enfoque estratégico y de mejora continua<sup>11</sup>.

Últimamente siguen surgiendo teorías en el ámbito de la dirección empresarial, que tienen como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante el fenómeno de la globalización del mercado, el constante desarrollo tecnológico y los cambios cada vez más frecuentes del entorno.

Tradicionalmente la gestión de capital humano ha tenido tres enfoques: jurídico-laboral, sociológico y económico, pero en los últimos años se ha impuesto el ingenieril de diseño, de ahí que Cuesta signifique "...en nuestra concepción de la GRH, esta se desarrolla sobre tres bases de conocimiento: ingenieril de diseño, técnico económico y organizativa, y el comportamiento humano en las organizaciones".<sup>12</sup>

Teniendo esto en cuenta se puede decir que el hombre y su propia misión juegan un papel decisivo en la implementación tanto del Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) como en otros sistemas, por lo que se estima entonces que el sistema de capital humano es uno de los procesos que aseguran el resto de los sistemas. En

---

<sup>10</sup> Paez, Tomás. Y otros. La nueva Gerencia de Recursos Humanos: Calidad y Productividad. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela.1991.

<sup>11</sup> Velázquez Zaldívar, Reynaldo, Margarita de Miguel Guzmán, Clara Marrero Fornaris, "Temas de gestión de recursos humanos". Facultad de Ciencias Económicas e Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", p5. 64p, 2000.

<sup>12</sup> Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. 2da. Edición revisada y ampliada. La Habana.)

las Normas ISO, específicamente en la Norma ISO 9004:2000<sup>13</sup> se trazan los requisitos que en materia de participación del personal deben ser considerados para poder certificar que se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, atemperado a esto se dice que la dirección debería perfeccionar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, con la cooperación y el apoyo de los individuos y a su vez luchar por el progreso de su personal.<sup>14</sup>

Sobre el tema de la calidad se comenta también en las ISO que el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto o servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas y tener conciencia de la importancia que tiene la actividad que realiza, por lo que la organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas y establecer las competencias con que debe contar este personal y en caso de ser necesario, debe proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades, así como implementar procesos de mejora continua sobre la base de la innovación y la creatividad para alcanzar niveles superiores de desempeño para lo cual debe ubicar al capital humano en el centro de la actividad.<sup>15</sup>

Es entonces el capital humano un componente valioso para alcanzar el funcionamiento exitoso del Sistema de Gestión de la Calidad y el progreso de una organización.

Por último hoy la gestión de capital humano como sistema debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional<sup>16</sup>, esta concepción sistémica concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y sus empleados.<sup>17</sup>

## **1.2 Desarrollo en Cuba de la gestión de capital humano.**

En Cuba, el análisis de la gestión de capital humano en la empresa pone de manifiesto la necesidad de un cambio de enfoque; se debe transitar de un enfoque funcional a un modelo integrado, dirigido al logro de un desempeño laboral superior y especialmente, al incremento de la productividad.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> ISO 9004: 2000, Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos Norma ISO 9004:2000. Sistema de Gestión de la Calidad

<sup>14</sup> ISO 9001: 2000, Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos Norma ISO 9004:2000. Sistema de Gestión de la Calidad

<sup>15</sup>Beer, 1989; Besseyre, 1989; Barranco, 1989; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Sikula, 1994; Bustillo, 1994; De Miguel, 1996; Cuesta, 1999; Chiavenato, 1993; Iglesias, 1999).

<sup>16</sup>Zayas Agüero, Pedro (2002). Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.

<sup>17</sup>Beer, Michael et al. (1989). Gestión de Capital humano. Editorial Ministerio del Trabajo. España.

<sup>18</sup>Morales, A. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Recurso Humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de

Concepciones de gran relevancia en la actual gestión del conocimiento, necesariamente deberán considerarse en los modelos de gestión de capital humano; sobre el tema se tienen experiencias en el país,<sup>19</sup> especialmente en las competencias laborales, organización que aprende y control de gestión con rumbo estratégico.<sup>20</sup>

Hoy el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por nuevas teorías<sup>21</sup>, los rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti-taylorianas o anti-parceladas o integrales; los sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo, la multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la formación y desarrollo del hombre como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes.

A pesar de los avances conceptuales que han existido, aún prevalece la falta de prioridad al análisis de los procesos relacionados con el hombre y la no alineación interna de estos procesos con la estrategia de las organizaciones, a partir de que es en el consejo de dirección donde se analizan y adoptan las decisiones sobre los vitales asuntos de la entidad.

Existen colectivos donde se efectúan usualmente los estímulos materiales y morales, además el reconocimiento moral a la nueva conducta que surge en muchos trabajadores ante el trabajo, la defensa de la patria; pero hay muchas entidades donde la estimulación moral no rebasa el formalismo y se acude solamente a reconocimientos tradicionales, como la emulación socialista, no concediéndose la debida connotación al estímulo de otras conductas individuales y colectivas, tales como el ahorro, el cuidado y conservación de la propiedad social y la guardia obrera, el sentido de pertenencia, la aplicación de los conocimientos adquiridos mediante la superación, tanto en el seno del colectivo laboral como su extensión a lugares de residencia, la familia, centros de estudio de los hijos, visitas a lugares históricos de interés y el otorgamiento de categorías.

---

doctor en ciencias técnicas. Tutor Dr. C. Armando Cuesta Santos. La Habana; ISPJAE. 107 p.

<sup>19</sup>Hernández, 1998; Cuesta, 2002; Núñez, 2002; Díaz, (2004; Nogueira et al., (2004)

<sup>20</sup>Nonaka y Takeuchi, 1997; Senge et al., (1999); Norton y Kaplan, 1999; Norton, 2001; Kaplan, 2003; Reynoso, (2004).

<sup>21</sup>Aedipe, 1992; Ulrich et al.,1997; Beer, 1998; Reynoso, (2004)

La identificación de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales es otro indicador que por su valor para la gestión de capital humano es objeto de comprobación en las organizaciones y los resultados históricos han demostrado el bajo nivel de desempeño y prioridad a esta actividad, constituyendo una necesidad elevar el rigor de la actividad de seguridad y salud en el trabajo en el medio institucional, poniendo énfasis en la prevención, educación, exigencia y aplicación de las NC 18 000, integrada con los demás sistemas o procesos de la empresa.

Todos estas contradicciones por las que han transitado de una u otra forma las empresas cubanas han generado la necesidad del surgimiento de las normas NC 3000:2007.

La familia de normas del SGICH: NC 3000:2007 SGICH "Vocabulario". NC 3001:2007 SGICH "Requisitos". NC 3002:2007 SGICH "Implementación" es creada por un comité técnico de normalización<sup>22</sup> compuesto por representantes de organizaciones y entidades nacionales y fueron aprobadas por la comisión de normalización (CONOR), puestas en vigor por la Resolución No. 114 del 22 de mayo de 2007 de la oficina nacional de normalización, constituyen un sistema de referencia para que las entidades diseñen e implementen su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a partir de sus características y realidades. Son compatibles con las normas NC ISO 9000, 14 000, 18 000 y con la legislación laboral vigente.

La importancia de las normas NC 3000:2007 radica en que está dirigida a unificar la tecnología utilizada en cuanto a implementación en las entidades de su propio "sistema de gestión integrada de capital humano", enfocado en las competencias laborales como ventaja competitiva actualmente en el mundo; este instrumento es aplicable a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca.

Para que las organizaciones diseñen y apliquen su propio sistema sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización.

La norma constituye un conjunto de requerimientos a practicar por las organizaciones para lograr la implementación del sistema, que tiene un impacto en la eficacia y eficiencia de todos los procesos de la entidad, en las relaciones laborales satisfactorias, en el aumento de la productividad, así como en la

---

<sup>22</sup>Resolución No. 65 de fecha 28 de abril de 2006 de la oficina nacional de normalización.

satisfacción del cliente; el éxito en la implementación de este sistema de gestión permitirá además a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, para materializar sus objetivos estratégicos, En Cuba se han venido realizando desde mucho antes grandes esfuerzos con vista a mejorar en este sentido, muestra de ello tenemos el ejemplo del Dr. Armando Cuesta Santos con sus publicaciones, las cuales han sido utilizadas por directores de empresas, profesores, etc; para preparar a trabajadores y estudiantes que en un futuro serán profesionales y contribuirán al desarrollo de este proceso; o sea que el estilo presente está enfocado hacia la implementación de un sistema de gestión por competencias que permita la posterior aplicación del “sistema de gestión integrada de capital humano”.

Por un lado la norma cubana da un procedimiento pero no detalla los diversos escenarios en los que se puede encontrar la organización, desde no tener definidos sus elementos estratégicos hasta no contar con el diseño de los puestos o con la definición de sus procesos principales y por otro en la literatura estos temas están dispersos y existen disímiles modelos que pueden ser utilizados, con sus ventajas y desventajas, pero es un requisito que las organizaciones cubanas se enfoquen en cumplir lo establecido en la norma y utilizar el modelo descrito en ellas sin definir esquemas o dogmas que no permitan el desarrollo del hombre y la organización; esto constituye una exigencia actual de los Lineamientos del VI Congreso del PCC.

**(Anexo 1).**

### **1.3 Antecedentes y evolución de la Gestión por Competencias.**

La competencia laboral es el conjunto de conocimientos, cualidades, motivaciones, habilidades, prácticas, emociones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y del colectivo laboral, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivas y de servicios de la empresa. Es requerimiento esencial que estas competencias sean visibles, medibles y que favorezcan al logro de los objetivos de la empresa<sup>23</sup>.

La gestión de competencias surge iniciando la década de 1970 con David C. McClelland (1973), y a finales de la década de 1990 Daniel Goleman insistiendo con su libro “Inteligencia emocional” (1997) la enfatiza, contribuyendo a su reemergencia.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>Morales Cartaya Alfredo (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.

<sup>24</sup>Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. 2da. Edición revisada y ampliada. La Habana.

El desempeño por competencias se orienta substancialmente a lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro, a esa gestión, la tendencia estratégica y la proactividad le son inherentes; la gestión por competencias es hoy concepción principal a comprender en la gestión de capital humano, implicando mayor integración entre estrategia, cultura organizacional y sistema de trabajo junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, sumida en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990.<sup>25</sup>

Son muchas las definiciones que se han dado del concepto Competencia Laboral y desiguales enfoques en los modelos existentes para poner en práctica su gestión, en estos se identifican diferentes escuelas de pensamiento que, según Pérez (1999), están ligadas a los principales ejemplos predominantes en cada momento o entorno en que surgieron, en el campo de la Psicología del Trabajo y de la Sociología.

También influyen en ello su condición de intangible, la interdisciplinariedad que demanda y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.<sup>26</sup>

Ciertos autores fraccionan estos enfoques o tendencias en tres grupos: conductista, funcionalista y constructivista.<sup>27</sup>

El enfoque conductista considera que el desempeño efectivo es un elemento central en la competencia y se define a su vez, en cómo alcanzar los resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones que brinde la organización; sus resultados siempre se constatan en lo que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables y evidentes.

El enfoque funcionalista se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Por último el enfoque constructivista define las competencias a partir del análisis y proceso de solución de problemas que se presentan en la organización, no interesa

---

<sup>25</sup>Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999.

<sup>26</sup>Cuesta Santos, Armando (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 93 pp.

<sup>27</sup>Pérez, 1999; Mertens, 1997; Mertens, 2000; Cruz y Vega, 2001.

identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

El autor Sánchez (2007) estudió alrededor de 21 conceptos sobre competencias dados por autores mundiales con los diversos enfoques percibidos anteriormente. Posteriormente de razonarlos llegó a la conclusión de que la competencia laboral es una combinación de requerimientos humanos compleja formada por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que llevan al trabajador hacia un desempeño óptimo de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

El autor Morales Cartaya (2007) en su trabajo asume la clasificación de este último autor, realizando algunos cambios en la nomenclatura teniendo en cuenta los términos utilizados en el lenguaje empresarial cubano.

La norma cubana NC 3000 plantea como concepto de competencia laboral que es un "conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios".

En Cuba, el sistema empresarial no está al borde del papel definitivo del factor humano, y así lo afirma Lina Domínguez... "No sería posible llegar a la Empresa socialista estatal cubana eficiente sin una Dirección de los recursos humanos que considere al hombre como el elemento central, más valioso y decisivo de todo el sistema"<sup>28</sup>.

En este aspecto particular esfuerzo lo constituye el proceso de perfeccionamiento empresarial en que se encuentra inmerso el país, siendo uno de sus preceptos fundamentales que "...el perfeccionamiento de toda la gestión debe y tiene que partir del papel que en el sistema desempeña la parte inteligente: el hombre"<sup>29</sup>.

En este proceso de desarrollo se ha insistido en el perfeccionamiento de las competencias laborales, para lo cual se dictó la Resolución 21/99 (MTSS, 1999-a) constituyen las normas para la capacitación profesional de la fuerza de trabajo, basado en las competencias laborales.

---

<sup>28</sup> Domínguez, L. (2001). Perfeccionar al hombre. Ciencia, Innovación y Desarrollo. 6(2): 43-45.

<sup>29</sup> Pérez, A y Díaz, C.B. (1999). Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento, La Habana, Ed. Ciencias Sociales. 266 pp.

Con el perfeccionamiento empresarial se ha introducido el modelo cubano de empresa de clase, que instituye requerimientos para clasificar las empresas en los que se adaptan elementos de diferentes muestras internacionales de desarrollo empresarial, encontrándose entre estos la gestión por competencias<sup>30</sup>.

Partiendo del análisis de las diferentes definiciones y tendencias, es necesario entonces resumir algunos principios a tener en cuenta en la gestión por competencias:

- Las personas no son solo competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo biológico, psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.
- Las cualidades y motivaciones de cada individuo son susceptibles de ser mejoradas y desarrolladas.
- Las competencias encierran no solo los conocimientos y habilidades para hacer un trabajo, sino también actitudes, valores y rasgos personales afines al buen desempeño en el mismo; las competencias deben reflejar los valores que la organización desee potenciar como señales distintivas de su cultura corporativa.
- Para valorar la gestión por competencias desde una perspectiva realmente humanista, es necesario relacionar el interés individual y el social, para satisfacer tanto las necesidades y expectativas de las organizaciones donde desarrollan sus actividades laborales como las de los individuos, de acuerdo a sus respectivos objetivos y fines.

#### **1.4 Antecedentes y evolución de la Gestión por Competencias en Cuba.**

El enfoque de competencias laborales a pesar de ser una tendencia ya utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, es muy novedoso en las organizaciones cubanas, existen experiencias muy aisladas, además son pocas las que conocen todos los beneficios y ventajas que se obtienen con su empleo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba lleva algunos años trabajando en función de implementar la gestión por competencias laborales, con un enfoque en la capacitación y la formación del capital humano, a través de la Resolución 21/99, esta es aplicable para todas las empresas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial; está conformada por 6 capítulos.

---

<sup>30</sup> Faloh, R. (2001). Empresa de Clase en Cuba. Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial. 1(1): 9-13.

Los cubanos han logrado un alto nivel de desarrollo (calificación, competencia) en el capital humano, sin duda alguna; es uno de los beneficios de la [Revolución cubana](#); sin embargo, en la gestión no se tiene el mismo nivel; aunque no marcha separada del mundo, dista mucho del estado deseado teniendo en cuenta que es una tarea priorizada.

Para los cubanos, entre otros nuevos valores culturales, la cultura de [identidad nacional](#) y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva y a pesar de las necesidades provocadas precisamente en parte por el bloqueo norteamericano, se continúa enunciando la [ley](#) primera de nuestra república propugnada por José [Martí](#), que conduce a la búsqueda de una [rentabilidad](#) digna. En otras palabras, y como se ha constatado en la relación personal con extranjeros -- aunque la [historia](#) de Cuba ya lo tenía bien registrado --: la [dignidad](#) es rentable<sup>31</sup>. En el país, en los últimos años, a tono con lo que está aconteciendo en el mundo, se incita a una fuerte concientización del papel del factor humano para alcanzar el éxito empresarial, la combinación del [subdesarrollo](#) no superado totalmente, la desaparición del campo socialista y la persistencia del bloqueo económico constituye en un entorno de profundas complejidades estructurales que trascienden decisivamente en las [estrategias](#) y políticas económicas que para el desarrollo lleva a cabo el país.

Cuba, en este proceso de cambio por alcanzar el mejoramiento de la gestión de su sistema económico, político y social comienza a instituir el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR); este organismo, fue el primero en implementar el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial hoy denominado "sistema de dirección y gestión empresarial", su instrumentación comenzó en las empresas con resultados económicos eficientes.

La determinación de las competencias de sus cargos la nominalizaron, a partir del análisis funcional y ocupacional, donde identificaron las funciones o actividades fundamentales de cada cargo a lo que denominaron profesiograma.

Con el surgimiento del Decreto Ley 187/98, referido a las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y la ya mencionada Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se instrumenta por estas del MINFAR,

---

<sup>31</sup> Cuesta, Santos Armando (1997) Tecnología de Gestión de Capital humano. Ed. ISPJAE. 195 pág.

igual que otras entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado, un método para evaluar el desempeño profesional y los resultados del trabajo del hombre, a partir del propósito vital de la organización, donde se incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, según la complejidad de cada cargo; estos se miden, teniendo en cuenta los resultados del trabajo de los que sobre cumplen las normas u objetivos de la organización.

Este mismo sistema comienza a aplicarse en empresas del Consejo de Estado (Ej. CUBALSE) y el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (Ej. COPEXTEL). A partir de 1999 a otras empresas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), se les aprobó la aplicación de dicho sistema; estas utilizan el análisis funcional y de conducta y el método DACUM para la confección de los perfiles y elaborar planes y programas de formación; estas fueron empresas del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y Ministerio Sidero Mecánico (SIME).

Como metodología nacional sólo la han organizado los Organismos del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Ministerio del Turismo (MINTUR), Ministerio de la Construcción (MICONS) y Ministerio de la Azúcar (MINAZ), éste último por el SIMAPRO, sistema encaminado a elevar la productividad y calidad del trabajo institucionalizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), todos con un enfoque holístico, donde se vinculan entre sí, el análisis funcional y conductivo con parte del método DACUM para la elaboración de la matriz o perfil por competencia laboral.

A partir del año 2004 se aplica este sistema antes mencionado en el Ministerio de la Industria Ligera (MINIL) y el Ministerio de la Construcción (MICONS) con un modelo cubano, acorde con las exigencias del sistema social, donde para adquirir los resultados deseados se ha delineado una política laboral (orientada a instituir los perfiles de competencia laboral por ocupaciones y a garantizar la preparación del capital humano, a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación), utilizando diferentes indagaciones empíricas (encuestas, entrevistas, observación y prueba del desempeño) y política educacional (plan de acciones de capacitación) para lograr la formación de los técnicos medios y obreros de los oficios básicos de la construcción en los centros politécnicos del Ministerio de Educación (MINED) y

MICONS por competencias laborales como parte de la superestructura social de Cuba.<sup>32</sup>

En la actualidad Cuba ha logrado un alto nivel de desarrollo en el sector de la salud pública que ha permitido alcanzar logros y mejores indicadores de salud; por su magnitud y alcance se ha comparado con los países más desarrollados del mundo, los principales cambios están dados por el aumento de la esperanza de vida, la eliminación y el control de la mayoría de las enfermedades transmisibles, la disminución gradual y constante de la mortalidad infantil y materna, entre otros indicadores.

Con el objetivo de enfrentar estos cambios en la situación de salud del país, en 1989 se conformó la nueva especialidad de higiene y epidemiología que, con el diseño de un nuevo plan de estudio, daría respuesta a estas necesidades; es así que, partiendo de los perfiles político, ideológico y profesional, esta especialidad tiene como eje principal de integración la investigación, y donde el estudio de la situación de salud, la vigilancia en salud y la evaluación de tecnologías conforman el resto de las funciones que podrá desarrollar este especialista una vez graduado, como parte de sus competencias profesionales.<sup>33</sup>

Las competencias profesionales constituyen un caso particular de las competencias laborales y son aquellas en las que se sintetiza el quehacer del profesional universitario al desenvolverse frente al objeto de trabajo es el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo.

Como estrategia del Ministerio de Salud Pública de Cuba, en el año 1990 se creó el grupo central de evaluación de la competencia y el desempeño profesional, y desde entonces se iniciaron las diferentes actividades que identifican problemas y necesidades de aprendizaje; una de las tareas que planifica y ejecuta esta comisión es la evaluación de conocimientos mediante exámenes a profesionales de diferentes especialidades; sin embargo, no se evalúan o exploran otros elementos asociados a las competencias, como son las capacidades y actitudes que afectan

---

<sup>32</sup>Hernández, Pérez Jesús Ramiro. (2006). Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del técnico medio en Construcción Civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Tutores: Dra. Julia Anorga Morales Dr. Ing. Gilberto Ayes Ametller. Ciudad de la Habana.

<sup>33</sup>Boza, Rodríguez Edith; Victorial, Perdomo Irene. Competencias de los especialistas en higiene y epidemiología: situación y vigilancia en salud. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/gestion-competencias-laborales/gestion-competencias-laborales2.shtml>

el desempeño técnico y profesional de las personas, por lo que esto solo no nos permite reconocerlo como competente para un buen desempeño profesional, pues se requiere de la observación y la valoración de su trabajo por otras personas.<sup>34</sup>

### **1.5 Metodologías existentes para la determinación de las competencias laborales.**

Para confeccionar un programa de formación por competencias, es necesario primeramente, definir las funciones y tareas que se realizan en cada profesión, ocupación o campo ocupacional seleccionado; esta información permitirá definir las competencias que deben ser desarrolladas por cada uno de los trabajadores.

El punto de partida es concebir una investigación ocupacional del puesto de trabajo objeto estudio, para identificar y establecer las tareas que en él se ejecutan, esta identificación, aprobará la redacción de las competencias, objetivos, contenidos y actividades del programa de formación que se instaurará. Teniendo en cuenta esto, en el mundo se han desplegado varias inventivas con el objetivo de concluir en un área o puesto de trabajo las funciones y tareas que corresponden desarrollar.

Entre las metodologías más conocidas para la determinación de las competencias se encuentran:

#### **1. Técnica del análisis funcional.**

Es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas (funciones específicas de los cargos) para su cumplimiento<sup>35</sup>.

#### **2. Metodología DACUM.**

Por sus siglas en inglés (Developing A Currículum) es denominada también como desarrollo de un currículum, se caracteriza por establecer una conexión orgánica desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma.<sup>36</sup>

#### **3. Metodología SCID.**

---

<sup>34</sup> Boza, Rodríguez Edith; Victorial, Perdomo Irene. Competencias de los especialistas en higiene y epidemiología: situación y vigilancia en salud. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/gestion-competencias-laborales/gestion-competencias-laborales2.shtml> [Consultado: 05 de Febrero 2012].

<sup>35</sup> Conocer, 1998. El enfoque del análisis funcional. Disponible en Internet: [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx). [Consultado: 18 de enero del 2012].

<sup>36</sup> Vargas Zuñiga, Fernando. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

Consiste en el desarrollo sistemático de un currículo instruccional en inglés (Systematic Curriculum and Instructional Development), es un análisis de las tareas a fondo, se toman como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes.<sup>37</sup>

#### **4. Metodología AMOD.**

En inglés denominada (A Model), no es más que un modelo, de los tantos que existen, de la metodología DACUM; fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM, tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizada a través del correo electrónico, llamada IMOD.<sup>38</sup>

#### **5. NC 3000:2007.<sup>39</sup>**

Esta norma establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un SGICH, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben el servicio o adquieren los bienes materiales producidos.

Esta norma es la única que permite la certificación mediante auditoría y evaluación de la conformidad y se subdivide en las ocho partes siguientes:

(Morales Cartaya, 2009)

1. Introducción: precisa la adopción de una gestión integrada de capital humano, es una decisión voluntaria y estratégica, basada en procesos y requisitos, la mejora continua y la certificación.
2. Objeto: orienta a la entidad en la creación de condiciones para diseñar y aplicar su propio SGICH, basado en el modelo de referencia y la mejora continua.
3. Referencias normativas: señala las disposiciones para su aplicación y las normas con las que se compatibiliza.
4. Términos y definiciones: se atiene a los términos y definiciones de esta norma, aplicables a la NC 3000 de vocabulario del SGICH y la NC 18 000 vocabulario del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

---

<sup>37</sup>IDEM

<sup>38</sup>IDEM

<sup>39</sup> NC 3000:2007 Sistema de gestión Integrada de capital humano.

5. Requisitos generales: entre ellos se encuentran los relacionados con los nueve módulos que lo componen, tales como:

- Competencias laborales: factor por excelencia en el desempeño superior de los trabajadores y la entidad.
- Organización del trabajo: actividad esencial para la productividad y eficiencia en la entidad.
- Selección e integración: procedimientos y técnicas para atraer, seleccionar, retener y perfeccionar el capital humano.
- Capacitación y desarrollo: basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador y alineado con los objetivos y estrategia de la entidad.
- Estimulación material y moral: desarrollar la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral, mediante el pago con arreglo al trabajo y el reconocimiento por su aporte social.
- Seguridad y salud en el trabajo: creación de condiciones, capacidades y cultura de prevención en los trabajadores y la entidad.
- Evaluación del desempeño: medición sistemática del nivel de eficacia y eficiencia con que los trabajadores realizan las actividades.
- Comunicación institucional: garantiza las vías y canales de información, así como la efectividad de la comunicación interna y externa.
- Autocontrol: comprobación de los resultados del SGICH y el impacto en la estrategia de la entidad.

6. Requisitos del modelo cubano de gestión integrada de capital humano: estipula los requisitos relacionados con los nueve módulos que lo componen.

7. Otros requisitos vinculados son:

- La administración de capital humano: registros, controles y otros documentos referidos a esta materia.
- Los dirigentes, funcionarios y personal que atiende el SGICH.

8. Bibliografía referenciada.

El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos, ésta será aplicable por aquellas organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano.

Luego de analizar las anteriores metodologías se pudo comprobar que todas tienen desventajas comunes y cada una de forma individual también tienen aspectos negativos.

Las desventajas que estas metodologías tienen en común:

- No necesariamente los trabajadores expertos son capaces de saber qué es lo que los hace de alto desempeño en su trabajo; la afirmación de que sí son capaces, parte del supuesto cuestionable que su desempeño es fundamentalmente el resultado de un conocimiento explícito y no de una base de conocimientos implícitos o subyacentes.
- Existe el riesgo de que los participantes en los talleres no son representativos para la función y las competencias del área en su totalidad.

La desventaja de la técnica del análisis funcional es el gran número de criterios y tablas de medida que generan las normas de competencia, muy difícil de manejar y aplicar en las empresas.

Las desventajas de DACUM son: se queda en el currículo; no deriva a normas de desempeño ni a una estrategia de formación y evaluación; difícil de convertirlo en un instrumento de gestión del aprendizaje de personal en la actividad cotidiana por parte del supervisor o instructor; y los conocimientos y actitudes requeridas se quedan sin referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos.

Las desventajas de SCID son: puede resultar en un proceso largo para los integrantes del grupo experto; suelen repetirse conocimientos y habilidades requeridas en diferentes tareas, lo cual demanda un esfuerzo integrador adicional para establecer el programa o plan de capacitación; y se genera mucha información que después debe convertirse en un instrumento de gestión práctica.

Las desventajas de AMOD son: no lleva a una clara definición del estándar de ejecución requerida ni tampoco a los conocimientos subyacentes y las actitudes; esto dificulta su compatibilidad con el análisis funcional; en relación al punto anterior, existe el riesgo de que predomina la subjetividad en la evaluación; y se genera poca información para desarrollar guías didácticas de apoyo al desarrollo de la competencia.

Las desventajas de las NC: 3000 son: no facilita un procedimiento que permita implementar la gestión por competencia y concibe poca información de sugerencia para apoyar al avance de las competencias.

La técnica o metodología más utilizada en los procedimientos estudiados<sup>40</sup> sobre todo en Cuba es el análisis funcional, que tiene como principal elemento ventajoso que parte del propósito clave y los elementos estratégicos, lo cual garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial y permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales y polivalentes y también la forma sistemática y profunda del análisis de la tarea o competencia, generando la información necesaria para construir los elementos de competencia laboral, identificando los criterios y evidencias de desempeño, los conocimientos y actitudes requeridas, las decisiones que debe tomar; al mismo tiempo, genera los insumos para la elaboración de guías didácticas y material de apoyo.

### **1. 6 Conclusiones parciales:**

1. Luego del análisis bibliográfico realizado se puede definir que las competencias son ciertas capacidades y cualidades que posee una persona que hacen que su trabajo trascienda seguro o inclusive superior en correspondencia a lo que su puesto de trabajo requiere y que la organización debe implementar para cumplir con su propósito fundamental.
2. Tanto la gestión de capital humano como la gestión por competencias han evolucionado según el lugar y el contexto histórico por el que han transitado los países y dentro de ellos las experiencias obtenidas en las organizaciones.
3. Las normas instituidas para un excelente desempeño de las empresas (ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, NC 18001:2005, Res. 60/11, Control Interno, Res.21/99) abordan el tema de las competencias laborales como un factor importante para poder desplegarse en un contexto institucional muy competitivo.
4. Existen varias técnicas, modelos y métodos que se utilizan para describir, identificar y evaluar las competencias, pero ninguna da un procedimiento general adaptable a cualquier organización, es preciso la combinación de ellas para llegar a un resultado final, lo que deja claro que no se integran las corrientes analizadas para su estudio como son: funcionalista, constructivista y conductista, lo cuál implica que en las definiciones del término competencia se adopten posturas extremadamente pragmáticas y conductistas, se definan éstas como características, lo que refleja una imagen de fragmentación y

---

<sup>40</sup>Cuesta Santos, Armando (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 93 pp.

muestran un carácter reduccionista al circunscribir las competencias sólo a la esfera cognitiva olvidando el importante papel de los elementos afectivos en las competencias laborales.

5. El estudio de las diferentes metodologías, los procedimientos, legislaciones vigentes y enfoques sirvieron de base para elaborar el procedimiento propuesto.

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL CENTRO PROVINCIAL DE HIGIENE, EPIDEMIOLOGÍA Y MICROBIOLOGÍA.**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo se describe el procedimiento propuesto para la implementación de la gestión por competencias en el CPHEM.

A partir del estudio realizado sobre los procedimientos para la determinación de competencias se pudo conocer que todos ellos de una forma u otra presentan inconvenientes y su deficiencia fundamental radica en que en ninguno se plantea un procedimiento completo en sí, que permita implementar la gestión por competencia hasta el perfil, al igual que la norma cubana. De ahí la importancia de proponer un procedimiento que permita llevar a cabo este proceso en el CPHEM.

### **2.2 Procedimiento propuesto para la identificación de las competencias laborales.**

El procedimiento diseñado en la presente investigación se basa en el estudio de la metodología de análisis funcional, el método Delphi y la metodología formulada en la NC 3000:2007(**Anexo 1**) “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” de necesario cumplimiento a partir del 2009, acorde a las características del tipo de organización eficiente que se quiere.

#### **2.2.1 Descripción del procedimiento.**

Partiendo del estudio realizado de los métodos existentes se confeccionó la propuesta de procedimiento, este se compone de siete fases y dentro de cada una se propone el objetivo que se persigue así como las tareas que se deben desarrollar para la ejecución de las mismas, estas se denominan: Fase: 1. Constitución del grupo de trabajo para la determinación de las competencias laborales, Fase: 2. Caracterización de la entidad objeto de estudio, Fase: 3. Elaboración del Mapa de Procesos y Mapa de actividades, Fase: 4. Identificación de las competencias, Fase:5. Elaboración de los perfiles, por competencias, Fase: 6. Evaluación de las competencias, Fase: 7. Retroalimentación y mejora continua.

#### **Fase: 1. Constitución del grupo de trabajo para la determinación de las competencias laborales.**

Objetivo: seleccionar los grupos de trabajo.

Durante este período se designará o conformará el equipo de competencias, en el que debe existir: un representante del área administrativa, un miembro del área

de capital humano, el jefe del área específica que se está analizando y otros expertos en la materia, en dependencia de los cargos en cuestión que se estén analizando.

Es aconsejable que los integrantes del grupo de expertos sean capacitados mediante talleres o seminarios sobre esta materia para que se encuentren en ambiente de interactuar como conjunto, con la eficacia pretendida. Este grupo influye mucho en los resultados buscados, ya que con sus cualidades y destrezas deben ser capaces de identificar las competencias que requiere cada puesto de trabajo.

Los expertos elegidos deben reunir una serie de exigencias que demuestren su idoneidad para esta tarea. Una línea elemental es el conocimiento de los puestos de trabajo a los cuales se le hará el estudio, los demás requerimientos deben estar detallados. Es aconsejable que al grupo de expertos sea al que primeramente se le aplique la encuesta para lograr su validación.

### **Fase: 2 Caracterización de la entidad objeto de estudio.**

Objetivo: caracterizar la entidad objeto de estudio.

De modo explicativo se debe concebir una caracterización de la organización dónde aparezca su misión, visión, objetivos, estructura organizativa, cantidad de trabajadores; todo lo que le admita al equipo desplegar, concebir y brindar una representación de la entidad, enfocado desde el punto de vista de la gestión de capital humano.

Es ventajoso conocer las características específicas del área fijada en la que se desarrollará el procedimiento; esta será la primera relación real con los trabajadores de esta área y permitirá lograr una personalización con ellos.

La información aquí puede obtenerse mediante entrevistas a la dirección o la recopilación de información a través de la consulta a documentos facilitados por la entidad; en caso que la misma no cuente con un estudio realizado se utilizará para su caracterización alguna de las herramientas de dirección que existen para ello como lo son la Dirección Estratégica o Dirección por Objetivos.<sup>41</sup>

### **Fase: 3. Elaboración del mapa de procesos.**

Objetivo: elaborar el mapa de procesos de la entidad.

---

<sup>41</sup>Crespo Díaz Rafael, Cruz Teresa, Delgado Llanes Wilde, Del Río Carballal Esperanza, Del Toro Gutiérrez Orlando, Llorca Díaz Carlos, González Rodríguez Orestes Fermín, Rosales Blanco Humberto, Sánchez Ferriol Fermín, Santana Columbié Mariela, Zenea Mercedes. Elementos Metodológicos y Conceptuales Básicos para el procesote diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos.

Es preciso saber inicialmente cuántas actividades primordiales deben efectuarse en la organización e identificar dónde se fijan las que ejecuta el área definida a estudiar, este proceso es substancial para tener la idea general de las funciones que luego desarrolla el área en cuestión.

La confección del mapa de procesos debe concebirse con la mayor responsabilidad, de ello depende la eficacia en la identificación de las competencias laborales, lo eficaz es emprender de lo general a lo particular, primero se identifican los procesos de toda la organización y consecutivamente los del área, para evitar posteriores discordancias.

De forma sintética, se puede resumir la aplicación de este modelo en los siguientes pasos:

1. La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte, los que podrán ser clasificados utilizando la técnica tormenta de ideas con los directivos y trabajadores que puedan transmitir sus experiencias.

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias, estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes, de estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios.

2. La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos.

Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.

3. La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios, estos procesos prioritarios requerirán el

concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.

4. Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos<sup>42</sup>.

#### **Mapa de actividades:**

Las actividades constituyen una secuencia lógica de tareas relacionadas que utilizan recursos organizacionales para proporcionar el servicio a los clientes.

Se realiza un estudio de todas las actividades que se ejecutan en cada área, para lo cual se aplican diversas técnicas para identificar las actividades como son: entrevistas con los responsables de cada área, análisis de los datos históricos, análisis de los procesos y de las funciones. Se plantea elaborar el mapa de actividades identificando estas en cada uno de los procesos.

#### **Fase: 4 Identificación de las competencias.**

Objetivo: identificar las competencias de los diferentes niveles.

Determinación de las competencias a los diferentes niveles y la confección de las matrices de competencias partiendo de la observación y conciliación de los estudios de los procesos fundamentales y las funciones, compromisos y dominación de cada puesto de trabajo.

##### **4.1 Determinación de las competencias organizacionales**

Con base en el investigación estratégica, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos), los investigadores y el equipo de competencias determinan las competencias de identidad, justificando la alineación de éstas con los elementos estratégicos. Con este objetivo se deben ejecutar las siguientes sub.-fases:

###### **4.1.1 Identificación de las competencias organizacionales**

Siguiendo las rondas del método Delphi (Cuesta Santos, 2001), cada uno de los expertos partiendo del conocimiento del concepto “competencias esenciales” y proponiendo la interrogante ¿qué competencias considera usted que más se integran a los objetivos estratégicos de la organización o unidad?; listarán dichas competencias. Después que los expertos relacionan todas las competencias por separado, los investigadores procederán a analizar las competencias listadas y reducirán las mismas erradicando repeticiones y similitudes pasando luego a determinar la concordancia y eliminando las competencias discordantes según

---

<sup>42</sup>Zaratiegui, J. R. (1999).La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330. España.

tabla 2.1.

**Tabla 2.1.** Matriz de Competencias Esenciales (Ce) depuradas con Nivel de Concordancia.

COMPETENCIAS (Ce)	EXPERTOS							Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \quad (2.1)$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porciento.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Si resulta  $Cc > 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las Ce que obtengan valores  $Cc < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de competencias esenciales de la entidad.

#### 4.1.2 **Identificación de las competencias de los procesos y de las actividades esenciales.**

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias distintivas, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias de procesos relacionadas con cada una de las funciones claves que representan a su vez las distintas áreas o procesos que conforman la estructura social de la entidad y a partir de los resultados se derivará por los investigadores al cálculo de la concordancia según procedimiento de la Fase 4.1.1, realizando el formato de la tabla 2.1 para competencias de procesos y utilizando nuevamente la fórmula de Cc (2.1).

#### 4.1.3 **Identificación de las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales**

Se identifican las competencias de los cargos directivos mediante el Método Delphi (Cuesta, 2001), el cual fue explicado anteriormente.

Las competencias del cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos (Delgado M., 2000). Esta etapa se llevará a cabo por el comité de competencias, que podría variar su composición en cuanto a los

expertos según las especialidades que se estén analizando.

### **Fase: 5 Elaboración de los perfiles de cargo por competencias.**

Objetivo: Elaborar los perfiles de cargo por competencia.

La elaboración de los perfiles de cargos por competencias se realiza partiendo de la determinación rigurosa de las competencias de los puestos respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?.

Para conformar ese perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto; todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

#### **5.1 El proceso de análisis y descripción de cargos y ocupaciones.**

El análisis y descripción de cargos es un proceso que consiste en determinar mediante riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada cargo. De este modo se obtiene una visión clara y definida de cada profesión y de su diferenciación respecto a todos los otros existentes en la organización.

En la descripción se detallan:

- Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del cargo, ¿qué hace el ocupante del mismo?
- Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, ¿cómo lo hace?
- Objetivos que se pretende conseguir, ¿para qué lo hace?

En la descripción de análisis de cargos también deben aparecer:

- Requisitos y calificaciones necesarias para desempeñarlos (nivel de formación y experiencia requeridas, conocimientos, aptitudes, cualidades, etcétera).
- Las responsabilidades y obligaciones inherentes al cargo.
- Las condiciones físicas y ambientales en que se va a realizar el trabajo<sup>43</sup>.

#### **5.2 Procedimiento metodológico para el análisis y descripción de cargos y ocupaciones.**

Para desarrollar esta etapa se utilizó el procedimiento de los autores De Miguel y Velázquez, análisis y descripción de cargos u ocupaciones, debido a la

---

<sup>43</sup>Harper y Lynch. Manuales de capital humano / Harper y Lynch. —Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992—417p.

asequibilidad que presenta el documento y su similitud con el resto de la literatura consultada al respecto<sup>44</sup>.

En el procedimiento propuesto por este colectivo de autores se plantea que es necesario tener previamente una concepción de la organización donde se va implementar el mismo, así como la valoración del comportamiento de la gestión de capital humano en la entidad, por ello es indispensable la realización de una etapa previa referida al diagnóstico de la gestión de capital humano.

Si como resultado de este diagnóstico se comprueba que la organización no cuenta con los profesiogramas elaborados se seguiría entonces el siguiente procedimiento.

#### Etapa 1: Fase de planeamiento

Esta fase, en ocasiones no se tiene en cuenta porque erróneamente muchos plantean que los análisis de cargos todos son iguales, es por tanto esencial para el éxito final del trabajo.

#### Objetivos:

Determinar el tipo y forma de las informaciones que se necesita.

Seleccionar el método más adecuado para recoger la información necesaria.

#### Tareas a desempeñar.

Detección de las necesidades: para iniciar el proceso debe existir previamente una necesidad que lleve a tomar la decisión de realizar el análisis y descripción de cargos, por lo que se debe especificar los fines que se pretende conseguir una vez realizado éste.

Una segunda tarea consiste en el establecimiento de las responsabilidades, debe existir uno o varios responsables de proyecto que asuma (n) las labores de la organización y que dirijan a las personas que van a llevar a cabo el proceso.

Entrenamiento: esta tarea incluye las actividades de entrenamiento que deberán recibir los analistas de cargos que compondrán el equipo de trabajo. En general la formación que se dará a los analistas incluirá:

Formación sobre la organización en la que se va a trabajar (para los consultores externos).

Formación técnica.

---

<sup>44</sup>Enfoques estratégicos de la administración de personal. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh). <http://www.gestiopolis.com>.  
Villegas Ayala Sabino. (2004) Administración de Recursos Humanos. Universidad Nacional de San Martín– Tarapoto

Formación sobre el análisis y descripción de cargos u ocupaciones.

Formación en los métodos que se van a utilizar.

Otra tarea a ejecutar es la elección de las áreas de trabajo, especificando donde se realiza el programa de análisis, que podrá iniciarse tanto en los escalones superiores y descender a los inferiores, o viceversa, como en los escalones intermedios o al contrario de la secuencia horizontal, también podrá comenzar por un área de la empresa pasando luego a otra y así sucesivamente dentro de una secuencia vertical.

Escoger el (los) método (s) de análisis que deben aplicarse, según la naturaleza y características de los cargos que serán analizados.

Determinación de la fecha de cumplimiento de las distintas fases del proceso.

## **Etapa 2: Fase de preparación.**

### Objetivos:

Involucrar al personal de la empresa.

Determinar el formato que tendrá el análisis.

### Tareas a desarrollar.

Preparación del ambiente: se aclara a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal involucrado en el análisis y descripción de cargos, es necesario, antes de iniciar la recogida de datos, informar de la realización del análisis de cargos y de sus objetivos a toda la organización:

- a) Los directivos sin mandos intermedios, que facilitarán accesos de los trabajadores a su cargo y que deberán participar en el análisis de cargos como sujetos.
- b) A los factores de la empresa (PCC, UJC, sindicato, administración, etcétera) que no solo deben ser informados, sino que es conveniente que participen en el proyecto, con el fin de conseguir la plena colaboración de todos los trabajadores.
- c) A todos los empleados, ya que el análisis de cargo no tiene nada que ocultar.

Elaboración del organigrama de cargos y posicionamiento respectivo de los cargos en el organigrama; al colocarse un cargo en el organigrama se obtiene la definición de los siguientes aspectos:

Relación del cargo con su superior.

Relación del cargo con su subordinado.

Nivel del cargo dentro del organigrama.

Relaciones del cargo con sus colaterales.

Además debe incluir la tirada de formularios y materiales impresos con la finalidad de divulgar los aspectos relacionados con el futuro análisis y descripción de cargos que se llevará a cabo en la organización.

Preparación del método a utilizar: De una forma práctica deben prepararse las entrevistas que se efectuarán, estableciendo el lugar y el momento oportuno para ello para evitar molestias necesarias y agilizar el proceso, además debe concebirse objetivamente cuáles son los cargos que exigen el empleo de la observación directa y debe elaborarse el cuestionario de análisis de cargos para aquellos casos en que vaya a ser utilizado.

Etapa 3: Fase de ejecución.

Objetivo:

Recogida de la información y confección de profesigramas.

Tareas a desarrollar.

Recolección de datos sobre los cargos: se tendrán en cuenta las informaciones que se necesitarán y que deben ser las siguientes:

1. Denominación del cargo: puede referirse sencillamente al nombre más comúnmente empleado para asignar el cargo.
2. Misión del cargo: debe abordar de forma global la razón de ser del cargo con una breve descripción del cargo.
3. Tareas incluidas en el cargo: qué tareas se llevan a cabo dentro de cada una de las áreas de actividad definidas anteriormente.
4. Medios materiales y herramientas utilizadas: cuáles son los medios y las herramientas que el ocupante del puesto, utiliza para realizar las tareas incluidas en el mismo.
5. Formación exigida por el cargo: formación y conocimientos que exigen la realización de las funciones y tareas incluidas en el cargo. Comprenden los siguientes aspectos:
  - ❖ Formación académica: titulación exigida por el contenido del cargo. No se refiere a la legal (que también se debe incluir cuando es preciso), sino a la titulación mínima que facilita los conocimientos básicos exigidos por el cargo.
  - ❖ Conocimientos específicos: conocimientos, no adquiridos en la formación académica, que son necesarios para poder desempeñar adecuadamente las

tareas incluidas en el cargo, indicando el nivel exigido en los mismos (idioma extranjero, procesador de texto a un nivel avanzado, etcétera).

- ❖ Formación permanente: Acciones formativas de reciclaje, desarrollo y mantenimiento que son necesarias para que el ocupante del cargo pueda mantener los niveles de cantidad y calidad exigidos (nuevas técnicas de selección, actualización en contratación laboral, etcétera).
6. Experiencia previa: tiempo de experiencia y en que funciones y tareas es necesario para poder acceder al puesto.
  7. Tiempo de adaptación: tiempo en que una persona con las competencias exigidas por el cargo necesita para poder desempeñar con autonomía las funciones y tareas incluidas en el mismo.
  8. Características personales: son rasgos que deben caracterizar al ocupante del cargo y que incluye:
    - ❖ Iniciativa: capacidad de desenvolverse ante una nueva situación.
    - ❖ Dinamismo: capacidad de asumir diferentes roles en la entidad.
    - ❖ Destreza: posibilidad de desarrollar diversas actividades u ocupaciones.
    - ❖ Aptitudes necesarias: varían en dependencia de la tarea y pueden señalarse los siguientes:
      - Agudeza visual.
      - Concentración.
      - Complexión física necesaria.
  9. Responsabilidad: que conlleva a la realización de las funciones y tareas incluidas en el cargo. Se puede subdividir en los siguientes apartados:
    - ❖ Sobre personas: personas que dependen del ocupante del puesto.
    - ❖ Supervisión orgánica: personas que dependen jerárquicamente del ocupante del cargo, en función del organigrama de la empresa.
    - ❖ Supervisión funcional: personas que, no dependiendo jerárquicamente del ocupante del cargo, realizan su trabajo bajo su supervisión.
    - ❖ Económica.
    - ❖ Sobre bienes.
    - ❖ Sobre la seguridad de otros.
  10. Relaciones: relaciones que por razones de trabajo se ve obligado a mantener el ocupante del cargo. Pueden ser de dos tipos:

- ❖ Internas.
- ❖ Externas.
- 11. Decisión: tipo y número de decisiones que debe tomar el ocupante del cargo y que no se refiera al método de trabajo ni a los métodos de su puesto de trabajo.
- 12. Autonomía: grado de autonomía que tiene el ocupante del cargo para tomar decisiones sobre los objetivos y métodos de su puesto de trabajo.
- 13. Condiciones de trabajo: condiciones en que el ocupante del cargo desarrolla habitualmente su trabajo.
- ❖ Ambiente físico: condiciones de iluminación, ruidos, temperatura, etcétera, en que se desarrolla el trabajo.
- ❖ Esfuerzo que exige la realización de las tareas incluidas en el cargo: (permanecer mucho tiempo sentado, levantar pesos, concentración visual, etc.)
- ❖ Horarios de trabajo: dedicación y características del horario de trabajo (continuo, a turnos, etc.)
- ❖ Riesgos: riesgos físicos y psicológicos a los que está sometido el ocupante del cargo (stress, accidentes, pérdidas de la audición por ruidos, etc.).
- ❖ Equipos protectores: necesidad de equipos protectores (individuales o colectivos), tipo y características de los mismos.

La recolección de la información detallada en esta tarea permite, la confección de los perfiles profesiográficos, perfiles de cargo, o más comúnmente denominados profesiogramas, con información adjunta relacionada acerca del grupo salarial, categoría ocupacional, así como la correspondiente matriz de descripción de funciones y la realización de los perfiles de competencia.

Es importante señalar que con la matriz de descripción de funciones, no solo se consigue información acerca de todas las funciones que se realizan dentro de ese cargo de forma detallada, sino que además expone a su vez, para cada función la relación existente entre el titular de ese cargo y los restantes que están relacionados con el mismo. Se averigua con facilidad la competencia que cada cargo tiene sobre una función determinada. En esta matriz aparece.

- Eje horizontal: Líneas de funciones de un determinado cargo.
- Eje vertical: Los cargos con que mantiene algún tipo de relación.

Las relaciones consideradas son las siguientes:

- Máxima responsabilidad (M).
- Responsabilidad con autoridad (A).
- Informa ante una acción (I.A).
- Informa después de una acción (I.D).
- Consulta antes de llevar a cabo acciones (C).
- Responsable de una acción (R).
- Ejecuta una acción (E.J)

Para la conformación de los perfiles de competencia se deben realizar las siguientes actividades; disponiendo previamente de la información obtenida en la tarea:

- Identificar la competencia; por cada responsabilidad indicada en el cargo que se debe determinar:
  - . Los saberes, es decir los conocimientos.
  - . Los saber-hacer, o sea, las habilidades técnicas.
  - . Los saber-ser, es decir, los comportamientos profesionales.
- Elaborar el perfil definiendo cada competencia, se elabora una escala para cada una de ellos y determinando el estándar aconsejable para el cargo en cada una de ellas.

En esta tarea se emplean métodos de recopilación de información apoyados en técnicas como la observación directa, entrevistas individuales y en grupo.

- Organización de los datos obtenidos.
- Elaboración previa del perfil profesiográfico o profesiograma.
- Presentación definitiva del proyecto.

Se hace imprescindible señalar que en el procedimiento se abarcan de una forma exhaustiva los elementos que deben abordarse en la confección de los profesiogramas, no obstante los cargos elaborados no tienen obligatoriamente que contener cada uno de los aspectos señalados, pues las características del cargo no exigen de los mismos, situación similar ocurre en la matriz de funciones que, aunque es muy ilustrativa, es realmente innecesaria para el caso de los obreros que carecen de responsabilidades directivas.

#### **Etapa 4: Fase de seguimiento.**

Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios en los cargos u ocupaciones actuales. Estos factores pueden ser tecnológicos, políticos o sociales.

Por ello la clasificación de los cargos también debe realizarse de forma periódica, ya que los factores de evolución pueden hacer que estos cambien su condición:

<u>Condiciones</u>	<u>Clasificación</u>
- Desaparezcan por no ser necesario	D
- Cambien o se transformen	C
- Permanezcan igual	P
- Emergen como nuevos	E

En función de esta clasificación se deslumbra la estructura futura:

- Cargos u ocupaciones futuras.
- Responsabilidades y exigencias.
- Necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.

Entre los principales aspectos que deben valorarse en el seguimiento tenemos los siguientes:

- Nivel de desempeño en la actividad laboral específica.
- Capacidad de aprendizaje y desarrollo de habilidades alcanzado.
- Relaciones interpersonales e integración al colectivo.
- Perspectivas de desarrollo.

#### **Fase: 6 Evaluación de las competencias.**

Objetivo: evaluar las competencias.

En esta fase, se analizan las brechas de competencias laborales, como método se utilizará la representación gráfica de los perfiles de competencia Cuesta (2005), donde se representa el perfil real y se compara con el ideal, es decir, a cada persona o empleado habrá que establecerle su perfil gráfico de las brechas de competencias laborales, de manera que se pueda dar el tratamiento diferenciado que exigen el plan de formación, los recursos a emplear y el plan de carrera laboral que requerirá cada trabajador, ese perfil garantiza la percepción rápida y sistémica de los faltantes del trabajador que en cuestión tiene una notable importancia en la determinación de las brechas entre las competencias laborales existentes (en la persona) y las competencias laborales requeridas (por el cargo).

#### **Fase: 7 Retroalimentación y mejora continúa.**

Objetivo: Realizar revisiones de los resultados del procedimiento.

Esta fase permitirá que el proceso de gestión por competencias se asuma con un enfoque de mejora continua, definiendo las nuevas competencias que serán

necesarias para el éxito del sistema.

En este punto se valorarán constantemente las tendencias de los resultados arrojados en periodos definidos y se comenzará el procedimiento en la Fase 1 u otra fase según los cambios que se vayan experimentando por la organización y sus miembros individualmente.

Después de establecido el procedimiento y esperando un tiempo prudencial para su asimilación en la organización, deben realizarse acciones de seguimiento y medición.

Es beneficioso efectuar revisiones constantes para establecer cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios en los modelos actuales; estos factores pueden ser tecnológicos, políticos o sociales, por ello la clasificación de los cargos, también debe realizarse de forma periódica, ya que los factores de evolución pueden hacer que estos previsiblemente, desaparezcan por no ser necesarios, cambien o se transformen, permanezcan igual o emerjan como nuevos.

### **2.3 Conclusiones parciales**

1. A partir de consultas bibliográficas y experiencias obtenidas en otras entidades se logró la información requerida para elaborar el procedimiento.
2. El procedimiento diseñado para implementar la gestión por competencias en el (CPHEM) está estructurada en siete fases que favorecen su óptima puesta en práctica.
3. Se diseñó un procedimiento para la gestión de capital humano basada en competencias para el Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología, que permite implementar la NC 3000:2007, a partir de el se pueden determinar las competencias para todos los niveles de la empresa (organizacionales, de procesos, y de cargos) y se elaboran los perfiles de cargo por competencias, lo que constituye un aporte teórico de este trabajo.

## **CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN EL CENTRO PROVINCIAL DE HIGIENE, EPIDEMIOLOGÍA Y MICROBIOLOGÍA.**

### **3.1 Introducción**

En este capítulo se realiza una aplicación parcial del procedimiento propuesto para la determinación de las competencias laborales en el Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Holguín, dicho procedimiento se aplica desde la Fase 1 hasta la Fase 5, específicamente se trabaja con el puesto de Especialista en Higiene, Epidemiología y Microbiología, al cual se le confecciona el perfil de competencias como ejemplo para que la entidad pueda elaborar el resto de los perfiles.

### **3.2 Aplicación del procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio.**

#### **Fase: 1. Constitución de los grupos de trabajo para la determinación de las competencias laborales.**

Se creó un equipo de competencias que quedó formado por la directora, los vicedirectores de las diferentes áreas, el especialista principal de capital humano, y otros expertos en la materia dependiendo de los cargos a evaluar.

#### **Fase: 2. Caracterización de la entidad objeto de estudio e identificación del propósito de la empresa (misión, visión, objetivos etc.).**

El Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología se subordina al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín, se encuentra situado en la calle Liberta #36 entre 12 y 14, reparto El Llano, fue creado el 22 de marzo de 1982; cuenta con una estructura organizativa conformada para brindar servicios de salud controlando y previniendo enfermedades transmisibles y no transmisibles y otros daños a la salud de la comunidad.

Esta entidad es de subordinación local, se subordina a la Dirección Provincial de Salud Pública de Holguín y tiene subordinadas a ella el Centro de Atención Integral a Personas que viven con VIH/SIDA (CAIP VIH-SIDA), Centro Provincial de Promoción y Educación para la Salud (CPPES) y Unidad Provincial de Lucha Anti Vectorial (UPLAV). **(Anexo 3)**

En investigaciones efectuadas con anterioridad en la entidad ya habían sido establecidas la misión, visión, objeto social, objetivos estratégicos y otros elementos, por lo que los elementos estratégicos ya se encontraban definidos los cuales se localizan en el expediente único de la organización.

**Misión:**

Desarrollar acciones de Promoción de Salud, prevención y control de enfermedades Transmisibles, no Transmisibles y otros daños a la salud del individuo, la familia y la comunidad incluyendo el control de epidemias con proyección comunitaria e identificar y controlar los grupos de riesgos más vulnerables de la población relacionados con estas enfermedades, realizar investigaciones y lograr la formación y perfeccionamiento de profesionales técnicos de la salud en la rama de la epidemiología en general, así como su superación constante para contribuir a prestar servicios de excelencia y preservar la salud de nuestro pueblo.

**Visión:**

Logrado el desarrollo de acciones de promoción de salud y prevención de enfermedades infecciosas, no trasmisibles y otros daños a la salud en el individuo, la familia y la comunidad y controlado los grupos de riesgo de estas enfermedades y evitado las epidemias, y haber formado técnicos y profesionales con elevada preparación científico – técnica e integrales en la rama de la epidemiología y aplicado los preceptos de la ética medica revolucionaria y proyectado el trabajo comunitario con todo el personal comprometido y motivado y haber contribuido a la excelencia en los servicios y preservado la salud de nuestro pueblo.

**Objeto social:**

- Acometer la inspección sanitaria estatal para exigir la aplicación de las normas territoriales y cumplimiento de los planes y programas de la Higiene y la Epidemiología.
- Asesorar, supervisar y evaluar a las instituciones que se le subordinan.
- Ejecutar y coordinar las actividades docentes y de investigación en su campo de acción.
- Realizar eventos científicos sobre las actividades de la institución.
- Asesorar a las distintas autoridades de gobierno y direcciones sanitarias o no en todo lo relacionado con la Higiene y la Epidemiología.
- Aplicar o proponer las sanciones por las violaciones de la Legislación Sanitaria a entidades de su territorio.
- Realizar la divulgación del conocimiento higiénico y epidemiológico entre la población.

- Realizar investigaciones y diagnósticos en todas aquellas disciplinas que componen la Higiene y Epidemiología, tanto a entidades nacionales como extranjeras dentro del territorio nacional.
- Realizar la inspección médico sanitaria de aeronaves y embarcaciones de todo tipo procedentes del extranjero, exigiendo las reglamentaciones vigentes, así como ejercer el control higiénico sanitario de toda el área del aeropuerto, marina o puerto, incluyendo embarcaciones surtas en marinas y puertos, instalaciones y trabajadores.
- Ejercer el control médico de trabajadores expuestos a riesgos y realizar el control de plagas y roedores, incluyendo fumigación en barcos y aeronaves.
- Realizar exámenes de química sanitaria y microbiología a personas y el medio ambiente.
- Promover el control de plagas y roedores incluyendo fumigación a centros turísticos internacionales, hoteles y empresas del territorio, el control sanitario de productos alimentarios de importación y de cargas y productos que impliquen un riesgo para la salud.
- Coordinar con otras instituciones del Sistema Nacional de Salud y de terceros para referencias ante situaciones que lo requieran y servicios especializados.
- Brindar servicios de comedor y cafetería en moneda nacional, a sus trabajadores.

**Objetivos estratégicos:**

Objetivo principal: consolidar las acciones de higiene, epidemiología y microbiología y fortalecer la vigilancia en salud.

- Incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción en los servicios.
- Fortalecer las acciones integrales de promoción y educación para la salud que contribuyan a alcanzar los índices de salud y bienestar deseados en la población cubana.
- Fortalecer el programa de sostenibilidad de la lucha contra el *Aedes aegyptis* y la prevención del dengue con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de Administración Provincial.
- Fortalecer las acciones integrales de prevención y control del Programa de ITS/VIH/sida.

- Fortalecer la vigilancia de los factores de riesgos ambientales del universo de la provincia.
- Fortalecer las acciones de promoción, prevención, vigilancia y evaluación sobre las principales enfermedades transmisibles.
- Incrementar las acciones sobre los factores de riesgo de mayor impacto en las enfermedades crónicas no transmisibles y sus secuelas.
- Fortalecer las acciones de vigilancia de las enfermedades trasmisibles.
- Fortalecer la capacidad resolutive de la red de los laboratorios sanitarios y de la microbiología clínica.

#### **Principales Proveedores:**

- Empresa Provincial de Servicios a Salud.
- EES ENCOMED UEB Mayorista medicamentos Holguín.
- EES ENSUME Establecimiento Suministros Médicos.
- Empresa Tecnosuma Internacional.
- EES Empresa Mayorista Alimento Holguín. (Establecimiento 627)
- EES Empresa Provincial Avícola Holguín.
- EES Empresa Cárnica Felipe Fuentes.
- EES Empresa Provincial Acopio Holguín.
- EES Empresa Provincial Productora Alimentos UEB Municipio Holguín.
- SAC Corporacion Cemex SA Suc. Oriente – Norte.
- EES Empresa de Conservas y Vegetales Turquino.
- EES Empresa de Correos Holguín.
- EES Empresa Transporte de Trabajadores UEB Holguín.
- Empresa Eléctrica Holguín.
- SAC Corporación COPEXTEL división territorial Holguín.

#### **Presentación del capital humano.**

Para garantizar los servicios, el CPEHEM cuenta con 296 trabajadores, de los cuales 32 pertenecen a la categoría ocupacional de dirigentes representando el 10,81%; administrativos 5 para el 1,68 %; técnicos 168 para el 56,75 %; en servicio 43 para el 14,52 %; y en la categoría de operarios 48 para el 16,21 % del total. **(Ver Anexo 4)**

Del total de trabajadores 152 son del sexo femenino para un 51,35 % y 144 masculinos para el 48,64 % del total. **(Ver Anexo 4)**

De esta fuerza laboral el nivel de escolaridad es como sigue; de nivel superior contamos con 156 trabajadores para un 52,70 %; de nivel medio superior 101 para un 34,12 %; nivel medio 36 para un 12,16 %; y por debajo del nivel medio 3 trabajadores para un 1,01 % del total. **(Ver anexo 5)**

En la distribución del personal por edades se observa que de 20 a 29 años está compuesta por 43 trabajadores para el 14.52 %, de 30 a 39 años hay 67 trabajadores para un 22.63 %, de 40 a 59 años contamos con 179 para el 60.47 %, de 60 a 65 años tenemos 3 obreros para un 1.01 % y mayores de 65 años, contamos con 4 que representa el 1.35 % del total. **(Ver anexo 5)**

En sentido general se puede observar que la entidad cuenta con personal altamente calificado, el mayor porcentaje de la fuerza laboral posee nivel medio, medio superior o superior y solo el 1,01 % del total cuenta con baja calificación, por otro lado se puede decir que el personal es joven, pues un 37.15 % se encuentra entre 20 y 39 años, o sea que es un colectivo que puede resistir los cambios.

### **Fase: 3 Elaboración del Mapa de Procesos.**

#### **3.1 Identificación de los procesos del CPHEM**

A través de la técnica tormenta de ideas, en la cual participaron 8 personas (miembros del consejo de dirección y trabajadores de alto desempeño) se pudo determinar que en la organización existen tres tipos de procesos:

##### **Procesos estratégicos:**

- La Dirección de la empresa.

##### **Procesos claves:**

- Laboratorios.
- Control de Enfermedades Transmisible y no Transmisibles.
- Fiscalización e Inspección Sanitaria Estatal.
- Control de Vectores y plagas.
- Higienización.
- Salud Ambiental.

##### **Procesos de apoyo:**

- Gestión Contable
- Gestión de Capital humano

- Servicios Generales
- Servicios de Transporte

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse para construir el mapa de proceso.

### **3.2 Mapa de procesos del CPHEM.**

El mapa de proceso no detalla el flujo de trabajo dentro de una actividad, en consecuencia no contiene símbolos de toma de decisión, ni almacenamiento.

#### **(Anexo 6)**

El mismo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe estar identificada la posición que juegan los clientes.
- Deben estar correctamente identificados los procesos de cara al cliente y los de apoyo.
- Debe estar correctamente identificada la secuencia de los procesos de apoyo.
- El mapa debe ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado.
- Debe ser entendido por cualquier persona (directivos, especialistas, técnicos, obreros, auditores, etc.).

### **3.3 Mapa de actividades**

Una vez identificadas las actividades del proceso seleccionado se procedió a la confección del mapa de actividades, para este paso se realizaron entrevistas a 9 trabajadores del área de Salud Ambiental, con conocimientos y experiencia sobre estas actividades. **(Anexo 7)**

A continuación se presentan las actividades definidas en Salud Ambiental proceso objeto de estudio:

- Atención al Turismo.
- Higiene Comunal.
- Salud Ocupacional.
- Higiene de los Alimentos.
- Higiene Escolar.

### **Fase: 4 Identificación de las competencias.**

Para la determinación de las competencias se siguieron las clasificaciones antes mencionadas, según la estructura de la empresa: competencias organizacionales, de procesos, y de los puestos de trabajo. Las mismas quedaron definidas de la siguiente forma:

#### **4.1 Determinación de las competencias específicas organizacionales**

Apoyándose en el trabajo grupal e individual de los miembros del equipo, utilizando el método de expertos, atendiendo al propósito de la entidad y a los elementos estratégicos anteriormente analizados, los expertos listaron las competencias, luego erradicando repeticiones se redujo el listado, y se calculó la concordancia en una segunda ronda, obteniéndose los resultados que se muestran en el **Anexo 8** posteriormente se enunciaron y aprobaron.

En una tercera ronda se les concedió al grupo de trabajo el listado para definir el orden de prioridad de las mismas, concediendo valor 1 a la de mayor importancia, le sigue el valor 2 en importancia así hasta el valor 6 que es el menor importancia.

Se utilizaron 9 expertos que fueron escogidos atendiendo a los requerimientos descritos en el procedimiento, para la selección de la cantidad de los mismos se asumió lo establecido en el documento de Pérez<sup>45</sup>, donde se plantea que pueden asumirse entre 7 y 15, todo esto amparado en las normas de calidad, en este caso se decide no calcular la cantidad necesaria de expertos atendiendo a que no se cuenta con personal especializado suficiente que domine esta actividad, solo esta muestra cumplía los requerimientos necesarios

En el **Anexo 9** se muestra el resultado, las competencias organizacionales que más se ajustan a la organización y que se encuentran en el orden de importancia que le sigue son:

- Trabajo en equipo.
- Orientación hacia la calidad de los servicios que se prestan.
- Capacidad de comunicación .
- Toma de decisiones y solución de problemas.
- Capacidad de control.
- Motivación, responsabilidad y compromiso con la organización.

#### **4.2 Determinación de las competencias del proceso objeto de estudio**

Para llevar a cabo esta etapa es necesario partir del análisis estratégico (misión, visión, objetivos) del proceso que se seleccionó como estudio, para ello se partió de la documentación existente:

##### **Misión:**

---

<sup>45</sup>Pérez Campaña, Marisol. Selección y determinación del número de expertos. Análisis de concordancia. Documento de consulta. Universidad de Holguín: Facultad de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.

La estrategia ambiental provincial para el sector salud es el documento rector de la política ambiental dentro del sector en nuestro territorio, basado en la estrategia ambiental nacional, y provincial establece los principios, objetivos y metas, en que se basa el quehacer ambiental, caracteriza los principales problemas ambientales, propone las medidas, vías e instrumentos para prevenirlos o minimizarlos con el objetivo de mejorar la situación ambiental en las unidades del sector salud y su entorno con vista a mejorar la protección del medio ambiente e incrementar la expectativa y calidad de vida de pacientes, trabajadores y población en general.

**Visión:**

Logrado un estadio superior en la protección del Medio Ambiente por parte de las instituciones del sector salud con el uso racional de los recursos naturales y el aprovechamiento eficaz de los recursos financieros y materiales y así haber contribuido al mejoramiento del estado de salud de pacientes, trabajadores y la población.

**Objetivos estratégicos generales:**

- 1- Contribuir al desarrollo económico y social del país sobre bases sostenibles con la política ambiental del organismo.
- 2- Establecer el ordenamiento del manejo ambiental del sistema nacional de salud, mediante el sistema de gestión ambiental.
- 3- Disminuir las posibles afectaciones de las unidades de salud al ambiente.
- 4- Desarrollar tecnologías y procedimientos ambientalmente seguros en el sector de la salud que garanticen el menor impacto ambiental en la provincia y la competitividad de nuestros productos y servicios en el mercado internacional.
- 5- Rescatar e incrementar la recuperación de materias primas en el sistema nacional de salud, para su venta a la UERMP, que contribuyan a la disminución del costo hospitalario.
- 6- Utilizar los productos de desechos industriales como materias primas para otras industrias cuando sea posible.
- 7- Fortalecer la identificación, evaluación y control de los problemas ambientales de los centros de salud en el ejército de la inspección sanitaria estatal.
- 8- Perfeccionar y completar la legislación y normalización en la esfera ambiental en los aspectos correspondientes dentro del sector de la salud.

9- Continuar y desarrollar la actualización científico - técnica permanente del personal técnico y profesional del organismo y los temas de protección del medio ambiente.

A continuación se especifican las competencias que deben tener todos los integrantes de la organización teniendo en cuenta las competencias organizacionales antes definidas; para ello se utilizó el método Delphi, los expertos hicieron una lista de las competencias que a su consideración se alineaban más a los objetivos estratégicos, en este caso se escogieron los mismos expertos que habían venido trabajando anteriormente.

Posteriormente el listado fue reducido eliminando las repeticiones, fue calculada la concordancia entre los expertos, luego de una segunda vuelta para verificar si estas estaban en correspondencia con las anteriormente listadas y se obtuvo el resultado que se muestra en el **Anexo 10** fueron consideradas aceptables las que obtuvieron valores de  $Cc > 60\%$  y las de  $Cc < 60$  se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Al finalizar se obtuvieron como competencias del proceso las que siguen:

- Trabajo en equipo.
- Conocimientos básicos de normas de higiene, y elaboración de alimentos.
- Capacidad de inspeccionar y asesorar las actividades dietéticas a nivel nacional.
- Toma de decisiones y solución de problemas.

#### **4.3 Identificación de las competencias de los cargos de esas actividades principales.**

El equipo de expertos (según los cargos que se escogieron para el análisis) se reunió para definir las competencias de los puestos de trabajo, contando con la información recopilada, estos depuraron y agruparon las competencias, siguiendo el método Delphi entonces se definieron cada una de ellas.

La empresa ya tiene definidas e identificadas las funciones claves o principales, las cuales expresan el propósito principal de la entidad, también tienen diseñados los puestos de trabajo, pero no sus respectivos profesiogramas, ni tienen identificadas las competencias de los cargos, además en la Fase 1 se constituyó el comité de competencias, por lo cual esta etapa consistió en identificar estas competencias y

para ello se recurrió al método Delphi ya explicado en etapas anteriores, calculándose igualmente la concordancia. **(Anexo10).**

### **Fase: 5 Elaboración de los perfiles por competencias en un orden lógico y jerárquico.**

En la entidad objeto de estudio como resultado del diagnóstico realizado se encontró que no existe en ella el diseño de los puestos de trabajo por lo que se hace necesario realizar estos, en este caso se escogió el puesto de **Especialista en Higiene, Epidemiología y Nutrición** para hacer una implementación parcial del trabajo.

Como no existen estos perfiles de cargo se va directamente al procedimiento para diseñarlos.

#### **5.1 Procedimiento para el Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones (ADCO).**

En aras del cumplimiento de los objetivos de este trabajo se aplicaron los diferentes procedimientos para la realización del ADCO y la obtención de los profesiogramas del cargo en el área seleccionada de la entidad Vice dirección de Salud Ambiental. A continuación se exponen los resultados de esta investigación.

##### **5.1.1 Fase de planeamiento**

Esta etapa está caracterizada por la identificación y definición de las necesidades, aquellas que dan lugar al problema detectado y las que inciden en la solución de este.

El MINSAP ha emitido la Resolución No. 89/2007, que aprueba los calificadores de cargos técnicos y de operarios propio de este Sector; en consecuencia se planteó al departamento de capital humano la urgente necesidad de dar cumplimiento a las aspiraciones de la organización, para lo cual se debe poseer la totalidad de los profesiogramas de cargos y así contribuir a la excelencia de la gestión de capital humano.

Se identificaron todos los cargos a analizar y se detecta que como parte de las recientes normativas del MINSAP los cargos sufrieron cambios en su denominación y en múltiples casos en su contenido de trabajo.

La obtención de los datos para análisis del puesto fue supervisado por la dirección de capital humano y contó con el apoyo de todo el personal del departamento; la dirección de las personas que llevarían a cabo el proceso (autor del presente

trabajo) recayó sobre el jefe de capital humano y un Especialista “B” en Gestión de Capital humano.

Como parte del entrenamiento necesario a los analistas de cargos que conformaron el equipo de trabajo, se brindaron detalles de la unidad y su gestión, características de la entidad y situación actual; la preparación incluyó la revisión de la bibliografía especializada en el tema, principalmente aquella considerada clásica y la determinación de los criterios a seguir en la obtención de los objetivos propuestos.

Las técnicas acordadas para recopilar la información fueron la entrevista, la observación y los cuestionarios (preguntas abiertas), y en ocasiones la combinación de ellas; algunas de las fuentes de datos más valiosas constituyen las diferentes resoluciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el MINSAP referentes a escala salarial, denominaciones, tareas principales y requisitos de los cargos propios del sector.

El trabajo estuvo enfocado en la Vice dirección de Salud Ambiental; el especialista de capital humano es el responsable de dicha actividad y el encargado de guiar el proceso de análisis y descripción de cargos u ocupaciones para que el trabajo sea ejecutado con la calidad requerida.

La realización de los profesiogramas se basó en un diseño de acuerdo a especificaciones y requerimientos propios de la organización, que fue aprobado por la administración de la misma; se tuvieron en cuenta las normas antes mencionadas.<sup>46</sup>

Esta primera etapa, vital para el exitoso desarrollo de la tarea se cumplió cabalmente el objetivo:

- Determinar áreas, personal y tipo de información necesaria para llevar a cabo la confección de los profesiogramas y perfiles de competencia.

### **5.1.2 Fase de preparación**

Puesto que el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre especialista(s), vicedirector y el trabajador; el personal de la vice dirección en su totalidad recibió información sobre las características de la investigación y la cooperación requerida para su correcto desempeño; esto se realizó en la asamblea de afiliados donde estaban presentes todos los factores de la entidad (PCC, UJC, sindicato, dirección) y su objetivo es que todos los trabajadores, tanto directivos

---

<sup>46</sup>Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el MINSAP.

como empleados se involucren en un proyecto que beneficia la organización y principalmente a sus integrantes.

Las técnicas y procedimientos planeados a ejecutar requerían lugar y momento adecuado por lo que se establecieron las oportunidades de ejecución de cada una de ellas y su utilidad de acuerdo a las características del puesto.

La Fase de Preparación se desarrolló con gran éxito gracias a la cooperación de la dirección de las diferentes áreas y al gran interés mostrado por los trabajadores de estas.

### **5.1.3 Fase de ejecución**

En esta etapa se obtuvo toda la información necesaria, en la cual fue necesario consultar en ocasiones al jefe de capital humano para definir la misión del cargo y las tareas incluidas debido a que los ocupantes de los puestos no tenían claridad en muchas de estas; se recogió información sobre los horarios de trabajo de los distintos cargos aprobados por el MTSS, así como también de los salarios, las distintas escalas salariales y categorías ocupacionales, una vez recogida toda la información necesaria se procedió a la elaboración de los profesiogramas; además se realizó la confección de los perfiles de competencia, para su elaboración se utilizaron las técnicas de recopilación de información (observación directa y las entrevistas individuales).

Fueron diseñados profesiogramas para los cargos u ocupaciones del área de:

Vice-dirección de Salud Ambiental:

1) Dirigentes:

- Vicedirector de Salud Ambiental.

2) Técnicos:

- Especialistas en Higiene, Epidemiología y Nutrición

Se elaboraron 6 profesiogramas para estos 3 cargos debido a que en varios puestos a pesar de tener igual denominación diferían las funciones específicas realizadas en el puesto de trabajo. Los profesiogramas fueron entregados a la dirección de la empresa para su revisión y validación.

En el trabajo se expone solo un ejemplo de profesiograma, el realizado al cargo de Especialista A en Higiene, Epidemiología y Nutrición. **(Ver Anexo 11)**

### **5.1.4 Fase de seguimiento**

Este seguimiento debe realizarse periódicamente, pues el sistema requiere de mejora continua y de que sea flexible al entorno donde se mueve la organización, acorde a ello será el comportamiento del procedimiento.

En este caso no se puede desarrollar la fase de seguimiento porque es un puesto que apenas ha sido diseñado y requiere de un periodo de implementación para evaluar los resultados del análisis realizado para saber posteriormente si se elimina, modifica o se aplica otra categoría.

#### **Fase: 6 Evaluación de las competencias.**

La Fase: 6 no se implementa porque no se cuenta aún con un sistema de indicadores que permitan medir el nivel alcanzado por los trabajadores con respecto a sus competencias, no obstante existe un método gráfico que representa una vez conocido este nivel alcanzado, o sea el estado actual e ideal de las competencias de cada trabajador partir de los perfiles de competencias determinados como modelos para cada puesto, que se representa en el **(Anexo 12)**, donde se puede observar claramente la brecha o necesidad de competencia al comparar ambos perfiles (real e ideal).

El **Anexo 12** es un ejemplo ficticio solo para demostrar como se puede llevar a cabo esta etapa.

#### **Fase: 7 Retroalimentación y mejora continua.**

Esta etapa aunque es de gran importancia no puede llevarse a cabo en estos momentos porque lo propuesto requiere de un periodo de validación.

### **3.3 Conclusiones parciales:**

1. Se determinaron las competencias de la organización, del proceso Salud Ambiental y de los cargos seleccionados.
2. El estudio desarrollado en la entidad objeto de estudio evidencia insuficiencias en la implementación práctica del enfoque de gestión por competencias, lo cual da a la investigación validez práctica.
3. No se utiliza un enfoque holístico en la concepción o definición de las competencias en esta organización, lo cual disminuye el alcance o aplicabilidad de estas y no permite que se abarque e influya en todos los procesos de gestión de capital humano del centro.

### **Valoración económico-social**

La investigación realizada tiene una significación económico-social importante sobre todo para las empresas cubanas que implementan el “sistema de gestión integrada de capital humano”.

Por esta razón se considera que este estudio constituye una herramienta muy valiosa; la aplicación del procedimiento propuesto sentará las bases para mejorar los procesos substantivos de la entidad.

La implementación del procedimiento diseñado le permitirá a esta organización, obtener los siguientes beneficios:

- Elevación del nivel de competencias de trabajadores.
- Eleva el desempeño de la organización.
- Mejora la satisfacción de los clientes.
- Mejora de la calidad del servicio.
- Mejora la gestión de capital humano.

Por último se puede decir que esta investigación sirve de base para futuros estudios relacionados con el tema Gestión Integrada de Capital Humano, pues cuenta con una revisión bibliográfica actualizada y una tecnología para la implementación de este sistema con base en la gestión por competencias como un proceso de mejora continua.

## **CONCLUSIONES**

1. El trabajo realizado facilita la aplicación de las normas NC 3000:2007, al tener documentado uno de los procedimientos obligatorios de la misma.
2. El procedimiento propuesto constituye un documento que guía la implementación de la gestión por competencias, al describe el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias distintivas, de los procesos y de los cargos.
3. Con la implementación parcial realizada se logró identificar las competencias organizacionales, del proceso de Salud Ambiental y de 3 cargos seleccionados.
4. El procedimiento propuesto constituye la base metodológica implementar los procesos de selección, integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño enfocado en la gestión por competencias.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el procedimiento diseñado al resto de los procesos y puestos de trabajo.
2. Debe realizarse una propuesta de indicadores que permitan evaluar el estado actual de las competencias que presenta cada trabajador, para poder comprobar la factibilidad y el impacto de implementación de la gestión por competencias en la organización.
3. Revisar una vez al año el proceso de identificación de las competencias organizacionales, de procesos y de cargos en el Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología, con el objetivo de evaluar si ha ocurrido alguna modificación que requiera un nuevo diseño de los perfiles de cargo por competencias, como un procedimiento de adaptación y mejora continua a los cambios derivados y que se sigan percibiendo por la organización.
4. Continuar el diseño de los otros módulos de la NC 3001:2007 para lograr la total implementación del “sistema de gestión integrada de capital humano”.
5. Establecer a partir del proceso de implementación de la gestión por competencias, la integración de los procesos de selección, integración, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Aedipe (1992): La dimensión humana de la empresa del futuro. Barcelona. Ed. Deusto.
2. Barranco, F. (1989): Planificación Estratégica de Recursos Humanos, Ed. Pirámide S.A., Madrid. 342 pág.
3. Beer, Michael et al. (1989): Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
4. Besseyre, des Horts, Ch. (1989): Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid, 224 pp.
5. Boza, Rodríguez Edith; Victorial, Perdomo Irene: Competencias de los especialistas en higiene y epidemiología: situación y vigilancia en salud. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos82/gestion-competencias-laborales/gestion-competencias-laborales2.shtml>[Consultado: 05 de Febrero 2012].
6. Bustillo, Carlos (1994): La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo Recursos Humanos. España. Nr. 73
7. Chiavenato, I. (1993): Administración de Capital humano, Editorial Mc.GrawHill, México, 613 pág.
8. Conocer, 1998: El enfoque del análisis funcional. Disponible en: <http://www.conocer.org.mx>. [Consultado: 18 de enero del 2012].
9. Crespo, Díaz Rafael, Cruz Teresa, Delgado Llanes Wilde, Del Río Carballal Esperanza, Del Toro Gutiérrez Orlando, Llorca Díaz Carlos, González Rodríguez Orestes Fermín, Rosales Blanco Humberto, Sánchez Ferriol Fermín, Santana Columbié Mariela, Zenea Mercedes: Elementos Metodológicos y Conceptuales Básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos.
10. Cruz Muñoz, Peggy; y Vega López, Georgina (2001): La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, Chile. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consultado: 28 de febrero del 2012].
11. Cuesta, Santos Armando (1997): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE. 195 pág.

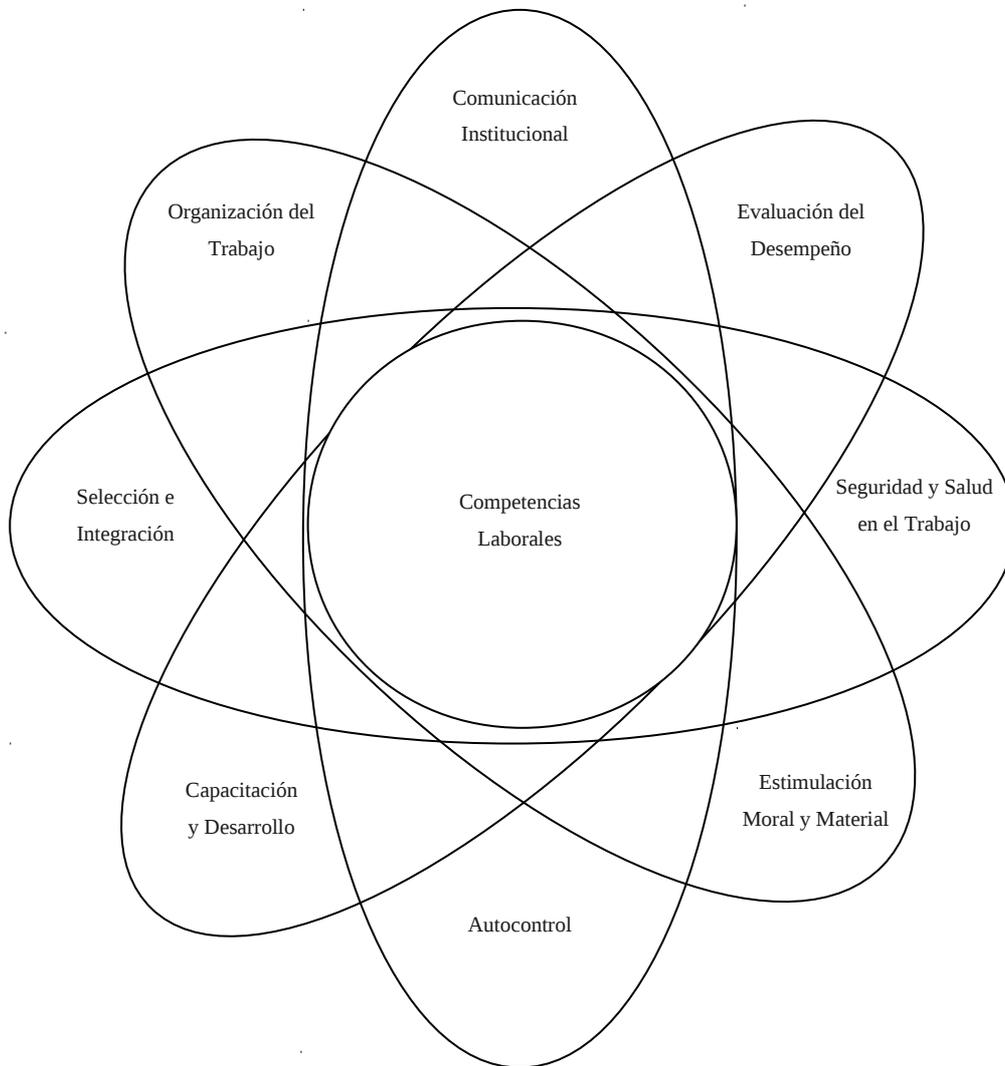
12. Cuesta Santos, Armando (1999): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 205 pp.
13. Cuesta Santos, Armando (2001): Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 93 pp.
14. Cuesta Santos Armando (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. 2da. Edición revisada y ampliada. La Habana.
15. Decreto-Ley 281: Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Reglamento para la Implementación y consolidación del “sistema de dirección y gestión empresarial” estatal. Publicado con fecha 16 de agosto de 2007.
16. De Miguel Guzmán, Margarita; Velázquez Reynaldo. (1998): Procedimiento metodológico para el análisis y diseño de Cargos u Ocupaciones. Universidad de Holguín. 50 p.
17. De Miguel Guzmán, Margarita (1996): Metodología para la Planeación de Recursos Humanos. (Tesis para optar por el Grado Académico de Master en Dirección). Villa Clara. U.C.L.V.
18. Díaz, M. (2004): “La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología”. Tesis de Doctorado, en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas. La Habana. Ed. Universidad de La Habana.
19. Domínguez, L. (2001): Perfeccionar al hombre. Ciencia, Innovación y Desarrollo. 6(2): 43-45.
20. Enfoques estratégicos de la administración de personal. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 02 de enero del 2012].
21. Faloh, R. (2001): Empresa de Clase en Cuba. Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial. 1(1): 9-13.
22. Guilarte Barinaga, Elisabeth (2006): Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Centro de Inmunología y Biopreparados de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Master en Dirección. Tutora MSc. Ing. Liliana Sánchez Augier.
23. Harper y Lynch: Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. —Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992—417p.
24. Hax, Arnold C: Estrategia empresarial / Arnold C. Hax. Buenos Aires: El ateneo: 1992. —280p.

25. Hernández, R. et al. (1998): Metodología de la investigación, Ed. McGraw-Hill. México.
26. Hernández, Pérez Jesús Ramiro. (2006): Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del técnico medio en Construcción Civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Tutores: Dra. Julia Anorga Morales Dr. Ing. Gilberto Ayes Ametller. Ciudad de la Habana.
27. Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", en revista Capital Humano, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
28. ISO 9000: 2000: "Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario".
29. ISO 9001: 2000: "Sistemas de gestión de calidad. Requisitos".
30. Levy- Leboyer, Claude (1997): Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
31. Martínez-Abelda, O. y Castillo, A. (1998): "Diez años de I + D", en revista Comunicaciones de Telefónica I + D, Vol.9, No.1, 1998, pp.5-13. Madrid. Ed.
32. Mertens, L. (1997). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, OIT/Cinterfor, Montevideo, 1996. Mertens, L. (2000): ISO 9000:2000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente de la organización. Disponible en: <http://www.leonardmertens.com>[Consultado: 10 de enero del 2012].
33. Morales, E. (2004): GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas
34. Morales, Cartaya Alfredo. (2007): Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Tutor Dr. C. Armando Cuesta Santos. La Habana; ISPJAE. 107 p.
35. Morales, Cartaya Alfredo (2009): Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.
36. NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.
37. NC 3001: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.
38. NC 3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación.
39. Nogueira, D. et al. (2004): Fundamentos para el control de la gestión empresarial, La Habana, Ed. Pueblo y Educación.

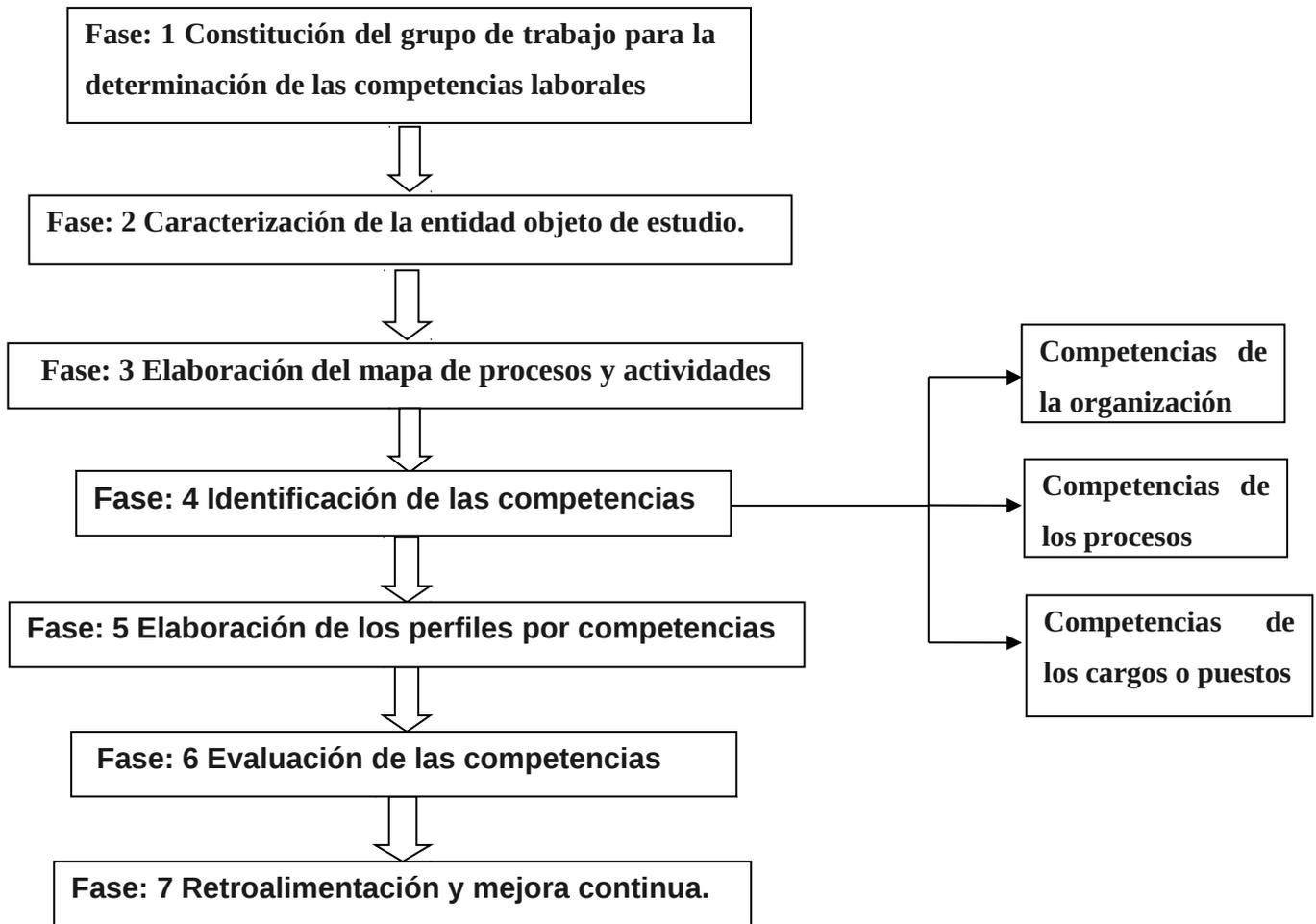
40. Nonaka, I. y H. Takeuchi (1997): Criação de conhecimento na empresa. São Paulo. Ed. Campus
41. Núñez, I. A. (2002): "Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de Información en las organizaciones o comunidades", Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
42. Pérez La O, J. (1999): El enfoque de las competencias en la gestión del desempeño laboral de los recursos humanos calificados, Material de Estudio, IPEL La Habana.
43. Pérez, A y Díaz, C.B. (1999): Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento, La Habana, Ed. Ciencias Sociales. 266 pp.
44. Reynoso, A. (2004): "En la era del "tablero de comando", ¿hacia donde se dirige la función de capital humano?", Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com> consultado en enero de 2005.
45. Sánchez Rodríguez, Alexander (2003): Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Trabajo presentado en el Evento de la SIMEI. Holguín. 12 pp.
46. Senge, P. (1999): La quinta disciplina en la práctica. Editorial Granica. Barcelona.
47. Sikula, Andrew F (1994): Administración de Recursos Humanos en empresas. Editorial Limusa. México. 512 pp.
48. Vargas Zuñiga, Fernando: Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy> [Consultado: 25 de enero del 2012].
49. Velázquez, R.; De Miguel, M. y Marrero, C. (2000): Monografía sobre Gestión de los Recursos Humanos. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua.
50. Villegas, Ayala Sabino. (2004): Administración de Recursos Humanos. Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto
51. Werther, W. y Davis, K. (2001): Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
52. Zaratiegui, J. R. (1999): La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330. España.

- 53.** Zayas Agüero, Pedro (2002): Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.

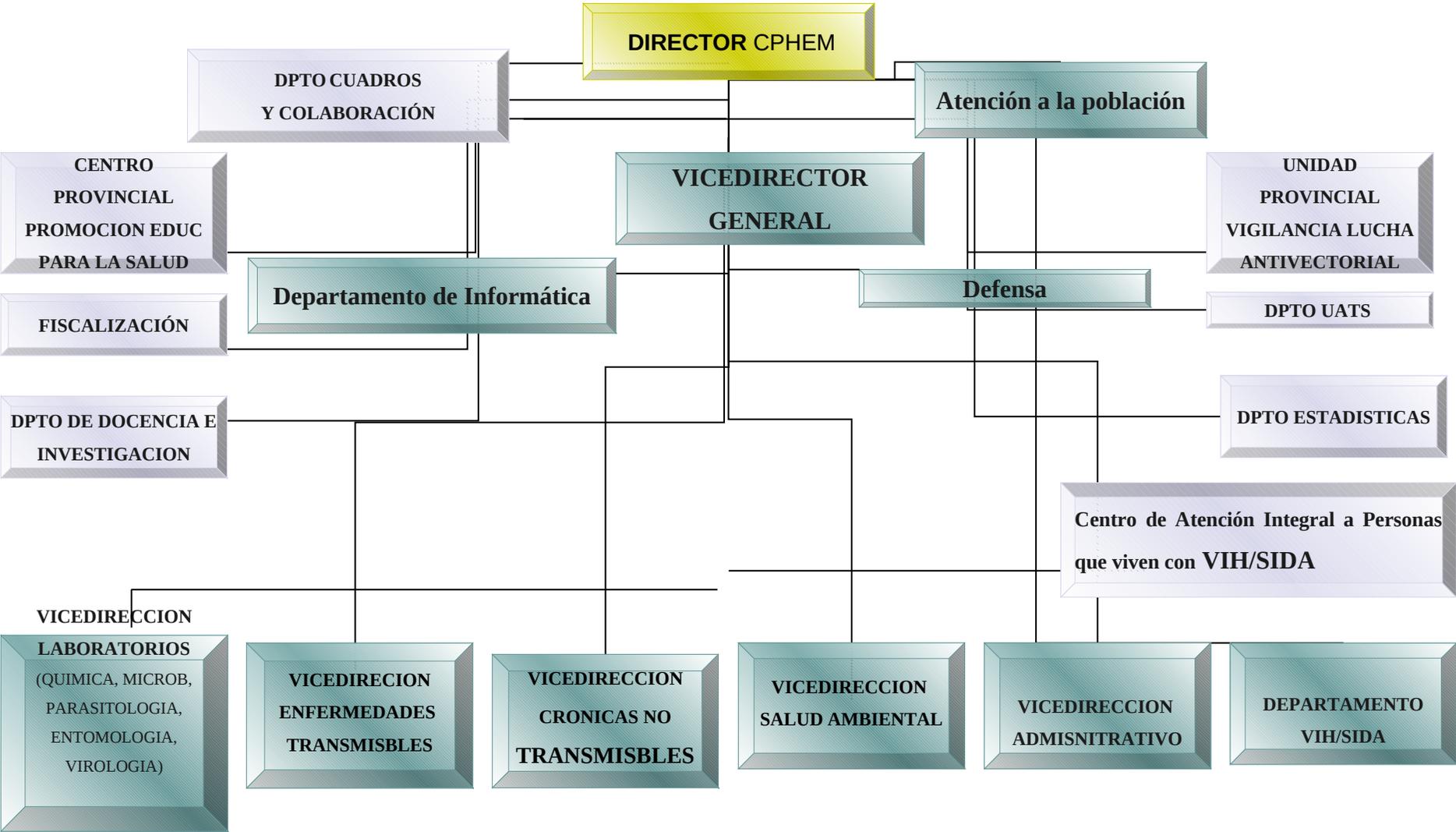
## Anexo 1. Modelo según NC 3000:200 Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humano.



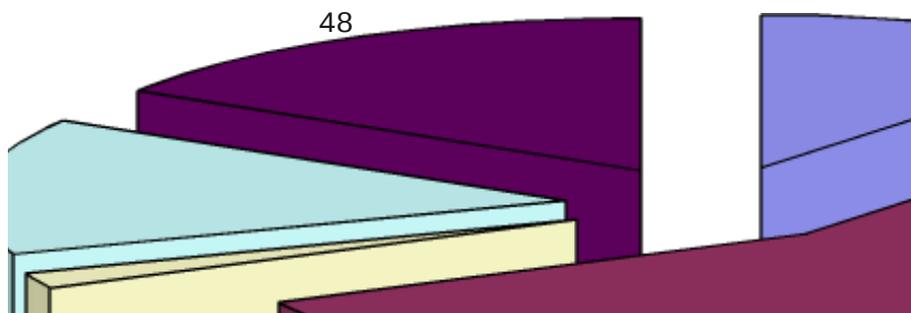
## Anexo 2. Procedimiento propuesto.



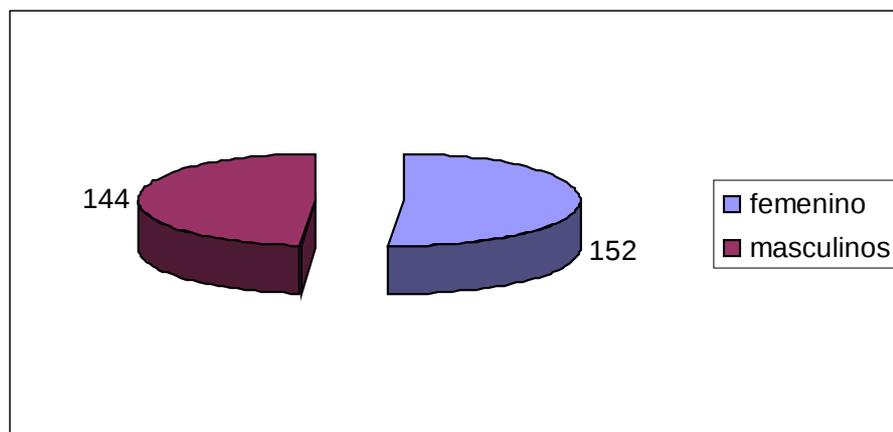
**Anexo 3 Organigrama de Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología.**



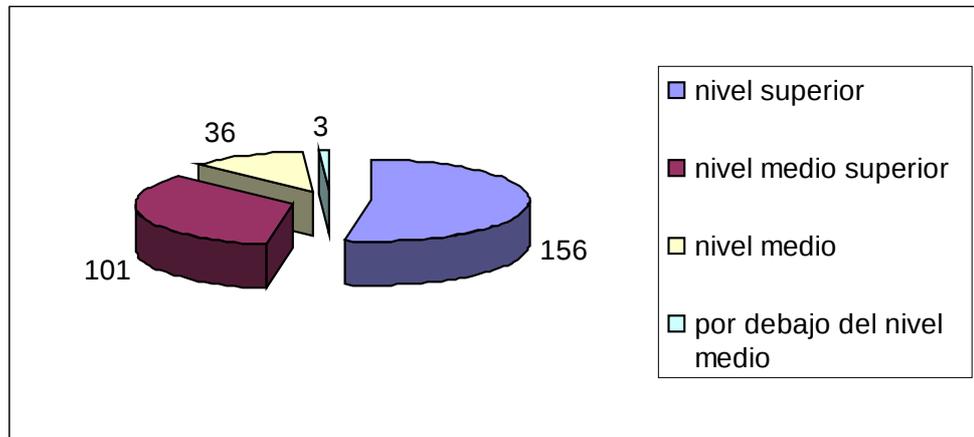
#### Anexo 4. Composición de fuerza de trabajo por categoría ocupacional. (U)



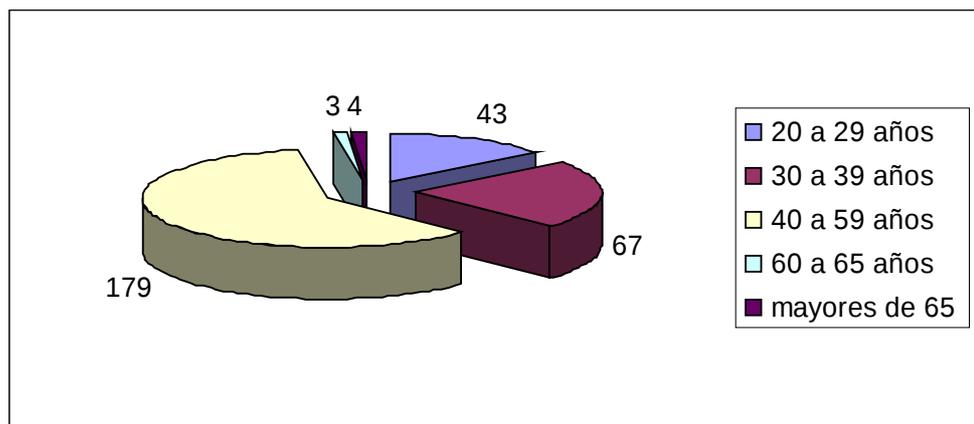
#### Composición de la fuerza de trabajo por sexo. (U)



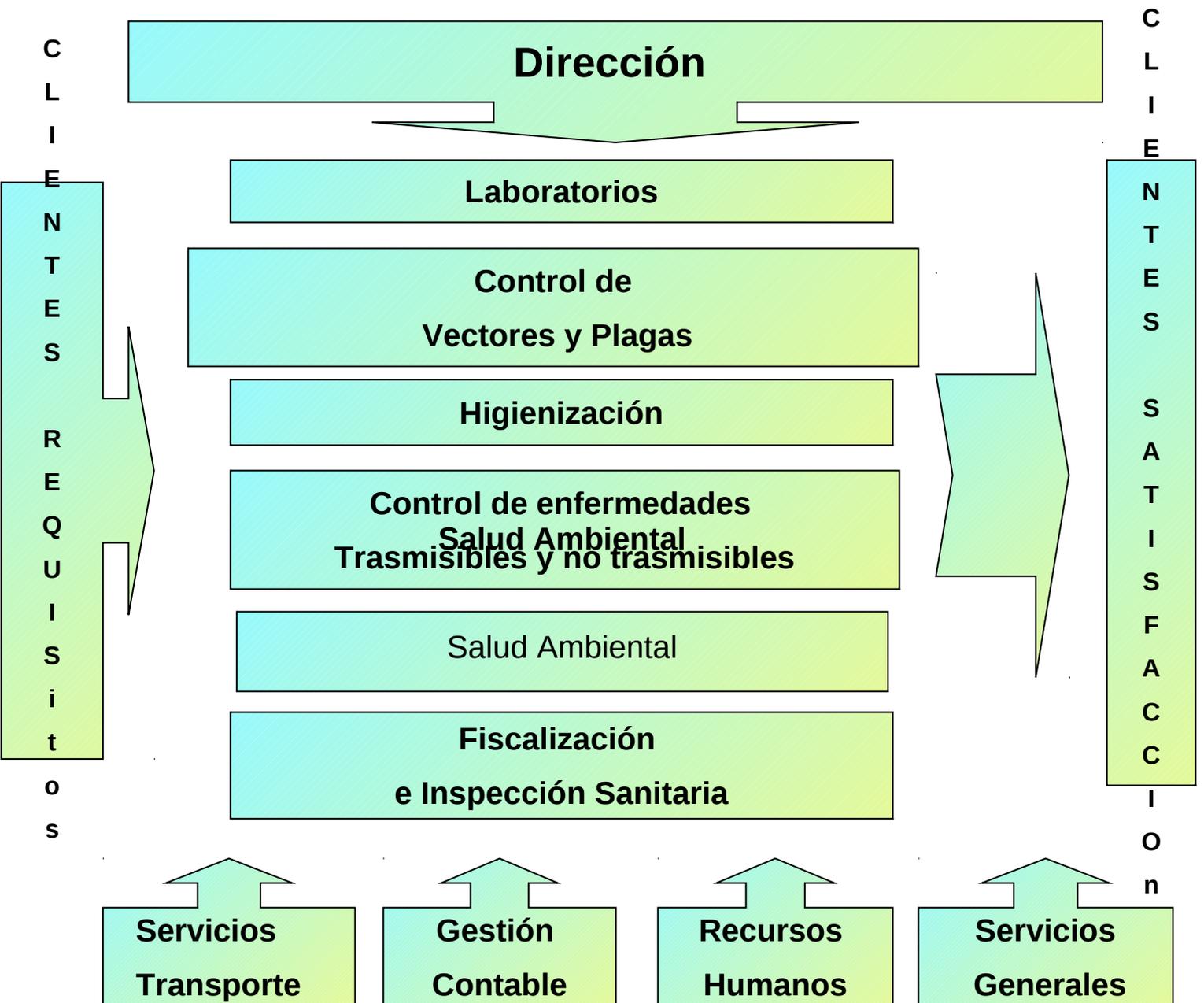
### Anexo 5. Composición de la fuerza de trabajo por nivel de escolaridad. (U)



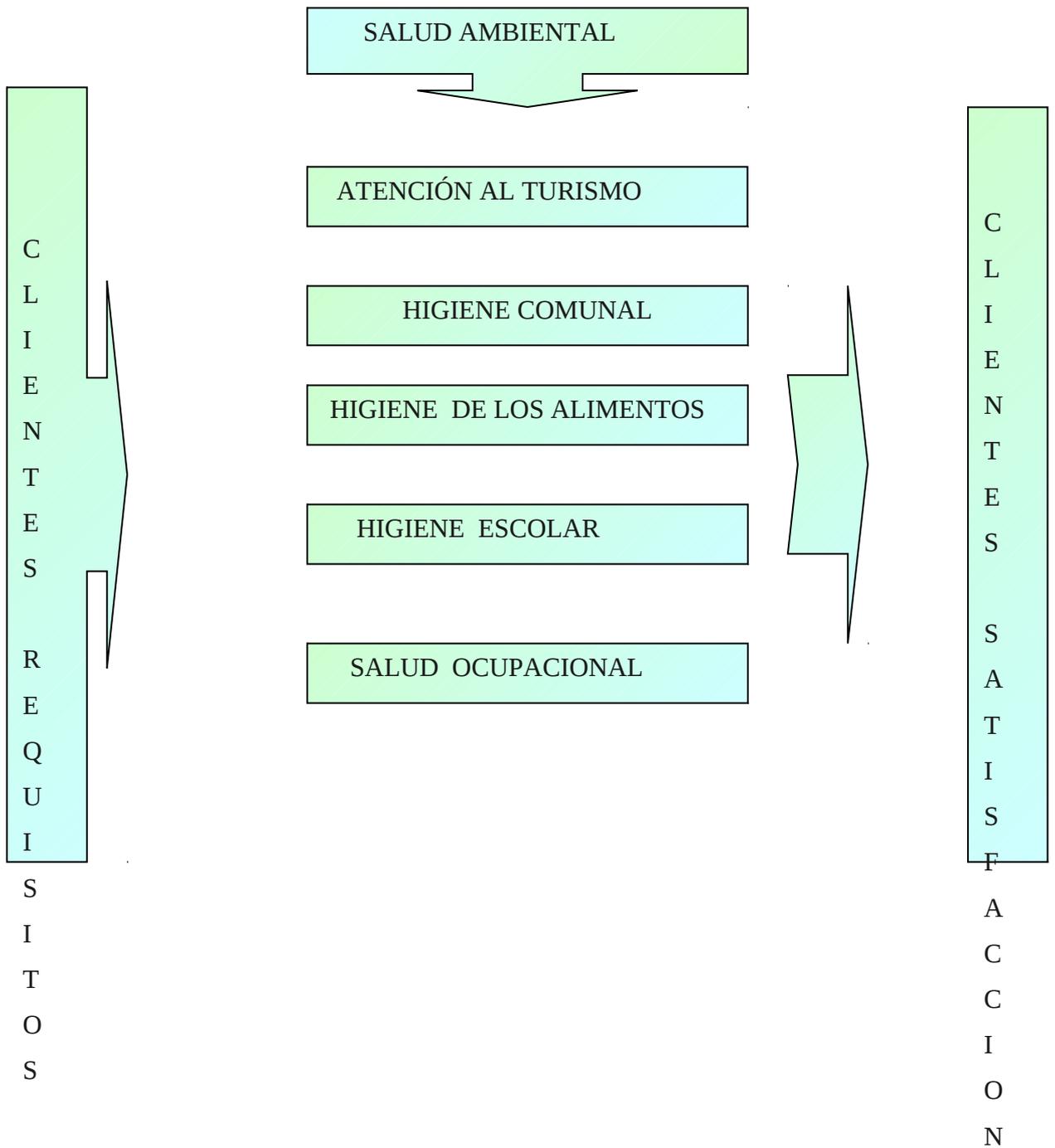
### Composición de la fuerza de trabajo por grupos de edades. (U)



**Anexo 6. Mapa de procesos del Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología.**



**Anexo 7. Mapa de actividades del proceso Salud Ambiental.**



**Anexo 8. Competencias organizacionales depuradas con nivel de concordancia.**

Anexo 9. Ordene las competencias de acuerdo el nivel de importancia, el número 1 debe ser el de mayor importancia para usted, le sigue el número 2 en importancia así hasta el número 6 que es el de menor

Competencias Organizacionales.	Expertos ( E )									Cc %	
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>		
Sensibilidad interpersonal.											
<b>Competencias Organizacionales.</b>	<b>-E<sub>1</sub></b>	<b>E<sub>2</sub></b>	<b>E<sub>3</sub></b>	<b>E<sub>4</sub></b>	<b>E<sub>5</sub></b>	<b>E<sub>6</sub></b>	<b>E<sub>7</sub></b>	<b>E<sub>8</sub></b>	<b>-E<sub>9</sub></b>	<b>R<sub>i</sub></b>	
Conocimiento técnico-profesional.	-	X	X	-	X	-	-	X	-		33,3
Toma de decisiones y solución de problemas.	X <sub>4</sub>	5	X <sub>4</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>35</sub>	77,7
Trabajo en equipo.	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>45</sub>	100
Capacidad de control.	-	X	X	X	-	-	X	-	X		55,5
Capacidad de cambio.											
Capacidad de control de la calidad de los servicios que se prestan.	-1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	88,8
Motivación por el logro.	X	-	-	-	X	X	-	X	X		55,5
Orientación hacia la calidad de los servicios que se prestan.	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>16</sub>	100
Trabajo en equipo.											
Motivación por responsabilidad y compromiso con la organización.	6	4	6	6	6	5	3	4	6	46	
Capacidad de planificar y organizar.	X	-	-	-	-	-	-	-	-		11,1
Compromiso con la organización.											
Motivación por responsabilidad y compromiso con la organización.	X <sub>3</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>30</sub>	88,8
Capacidad de comunicación.											
Colaboración afectiva.	-	-	-	X	X	-	-	-	X		33,3
Capacidad de comunicación.	X	X	X	-	X	X	X	X	-		77,7
Capacidad de respuesta con servicio de calidad.	-	X	X	X	-	-	X	-	-		44,4
Capacidad para actuar.	X	-	-	-	-	X	-	-	X		33,3

importancia.

**Anexo 10. Competencias del proceso seleccionado depuradas con nivel de concordancia.**

Competencias del proceso.	Expertos ( E )									Cc %
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	
Toma de decisiones y solución de problemas.	x	-	x	x	x	x	x	x	x	88,8
Trabajo en equipo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Capacidad de organización.	-	x	x	x	-	-	x	-	x	55,5
Capacidad de control.	-	x	x	-	x	x	x	x	x	77,7
Conocimientos básicos de normas de higiene, y la elaboración de alimentos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Capacidad de inspeccionar y asesorar las actividades dietéticas a nivel nacional.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Comunicación y relaciones interpersonales.	x	x	x	-	x	x	x	x	-	77,7

**Anexo 11. Competencias del cargo depuradas con nivel de concordancia.**

Competencias del cargo.	Expertos ( E )									Cc %
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	
Facilidades Comunicativas.	-	X	X	-	X	X	X	X	X	77,7
Control de la actividad.	X	-	X	X	X	X	X	X	X	88,8
Identificar problemas y soluciones	-	-	-	X	-	-	X	X	X	44,4
Toma de decisiones.	X	X	-	-	X	X	-	X	-	55,5
Trabajo en equipo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de organización.	-	X	X	X	-	-	X	-	X	55,5
Dominio de sus funciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Análisis de problemas.	X	-	-	X	X	X	-	X	-	55,5
Habilidad en la redacción de informes.	X	-	X	-	-	X	X	X	X	66,6
Capacidad de control.	-	X	-	-	X	-	X	-	X	44,4
Realiza análisis de la información.	-	X	-	X	X	X	X	X	-	66,6
Conocimientos básicos de normas de higiene, y la elaboración de alimentos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Orientado a la superación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de inspeccionar y asesorar las actividades dietéticas a nivel nacional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de influencia	-	X	X	-	-	X	-	X	X	55,5

**Anexo 12. Perfil de cargo por competencia del puesto de Especialista B en Higiene, Epidemiología y Microbiología.**

<b>Cargo: Especialista B en Higiene, Epidemiología y Microbiología.</b>	
<b>Departamento al cual pertenece:</b> Salud Ambiental.	
<b>Categoría ocupacional:</b> Técnico.	<b>Grupo escala:</b> XI
<b>Misión del cargo o puesto:</b> controlar que se cumpla la estrategia ambiental en las organizaciones que conforman el entorno social de la provincia Holguín con el objetivo de mejorar la protección del medio ambiente e incrementar la calidad de vida de pacientes, trabajadores y población en general.	
<b>Funciones:</b>	

- Elabora normas, supervisa y asesora las actividades dietéticas a nivel nacional,
- Confecciona, analiza, evalúa y controla los planes de trabajo de los frentes provinciales.
- Participa en el diseño, control y evaluación de la información dietética para el sistema de información básica estadística a nivel nacional.
- Promueve, orienta, aplica y adecua normas técnicas, administrativas y de elaboración de alimentos, orienta la adquisición de equipos y utensilios adecuados.
- Confecciona material para la divulgación técnica y organizativa de la actividad
- Asesora en los proyectos de construcción, equipamiento y remodelación de servicios de alimentación.
- Asesora y colabora en los estudios dietéticos de las tesis de grado de residentes médicos.
- Realiza labores de asesoramiento dietético.
- Realiza funciones técnicas inherentes a la Ingeniería del Trabajo y Sanitario, así como labores en Zoonosis.
- Realiza funciones de investigación.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza, según se requiera.

<b>Competencias del cargo:</b>	<b>Dimensiones:</b>
1. Facilidades comunicativas	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. Transmite de forma clara y coherente. Sabe escuchar los diversos criterios. Redacta de manera clara y precisa informes.
2. Trabajo en equipo	Incita el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas. Comparte con los otros trabajadores Busca congruencias de trabajo conjunto que favorezcan la relación y espíritu de equipo.
3. Control de la actividad	Conoce a fondo la actividad. Está al tanto del trabajo que se realiza. Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.
4. Orientado a la superación	Se preocupa por la superación. Accede a las vías más actualizadas de información.
5. Conocimientos básicos de normas de higiene, y la elaboración de alimentos.	Conocer y elaborar normas de higiene, y elaboración de alimentos.
6. Capacidad de inspeccionar y asesorar las actividades dietéticas a nivel nacional.	Investigar, orientar y recomendar las acciones dietéticas a nivel nacional.

7.	Dominio de sus funciones.	Dominar los procedimientos técnicos. Poseer práctica en su labor. Conocer su trabajo.		
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:</b>				
Formación mínima necesaria: graduado de nivel superior en especialidades afines con la actividad.				
<b>Conocimientos específicos</b>		1(elemental)	2(medio)	3(superior)
Computación			X	
		(elemental)	(medio)	(superior)
<b>Requisitos físicos</b>	1	2	3	4
1. No debe tener ningún impedimento físico			X	
2. Tener buena presencia.			X	
<b>Requisitos de personalidad</b>	1	2	3	4
1. Expresivo				X
2. Seguro de sí				X
3. Dinámico			X	
4. Controlado				X
5. Competente				X
6. Respetuoso				X
7. Sincero				X
8. Diestro				X
9. Concluyente			X	
	1. No exigidos	2 Bajos	3 Medios	4. Altos
<b>Sobre los equipos y medios de trabajo:</b>				
Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro de la oficina como: computadoras, impresoras, muebles en general.				
<b>Sobre la calidad del servicio:</b>				
Velar porque los clientes tanto internos como externos queden satisfechos con sus servicios, pidiendo sus impresiones al respecto así como mantener y mejorar la calidad de los mismos.				
<b>Sobre la relación con los clientes:</b>				
Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión.				
<b>Condiciones de trabajo</b>				
<b>Esfuerzo físico y mental:</b>				
El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, relacionar clientes entre otras actividades.				

El esfuerzo físico es mínimo.

**Ambiente físico:**

Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo:

Iluminación: 300 – 500 lux

Ruido: < 65 dBA

Microclima: temperatura en invierno: 21-23°C y en verano 26-28°C

**Riesgos más comunes:**

- Pequeños accidentes de trayecto y trabajo.

**Régimen de trabajo y descanso:**

Horario de trabajo: de Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 4:30 p.m.

Sábados: 8:00 a.m. a 12:00 m.

Horario de descanso: 30 minutos de almuerzo.

**Cultura organizacional**

**Expectativas del comportamiento:**

Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales del ministerio y el país.

**Clima organizacional:**

**Tiene en cuenta los siguientes valores:**

- Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad
- Crear un elevado sentido de pertenencia
- Establecer un ambiente de comunicación abierta

**Realizado por:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Revisado por:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_



**Anexo 13 Expresión gráfica de las brechas entre el nivel de competencia actual y el deseado. (Ejemplo ficticio).**

