



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis en opción al título de Master en Administración de Empresas, Mención Dirección

Procedimiento para determinar las competencias laborales de los
Jefes de Centros del Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy" de
Matanzas

Autor: Yohanny Cabrera Naranjo

Tutor: Dr. C. Ileana Sermentero Bon

Matanzas, 2019



"... el secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con ejemplo, explicar las necesidades de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente."

la
Castro

Agradecimientos

A mi madre porque es mi razón de ser.

A mi hermana y sobrino que los quiero mucho.

A mi compañera, por su paciencia.

A mi tutora MsC. Arlés Orihuela Gómez y su esposo; a mi cotutora MsC. Odalis Bolaños Ruíz, pues sin ellos no habría sido posible el desarrollo de la investigación.

A los miembros del Hospital Militar de Matanzas por su contribución y apoyo brindado.

A todos, MUCHAS GRACIAS.

Resumen

La presente investigación fue realizada en el Hospital Militar clínico-quirúrgico-docente “Dr. Mario Muñoz Monroy”, de la provincia Matanzas, la misma tiene como objetivo la elaboración de un procedimiento para determinar las competencias laborales de los jefes de Centro de esta institución, contribuyendo de esta forma a la preparación de este capital humano, tomando en consideración la estrategia nacional de superación y preparación. Para ello, se realizó una amplia búsqueda bibliográfica en formato impreso y digital sobre el tema para lograr una mejor comprensión sobre la problemática a resolver. En el desarrollo del estudio se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos como procesos de análisis y síntesis, inducción y deducción, método Delphi, análisis documental, tormenta de ideas y la entrevista grupal, así como el programa informático Microsoft Excel, los cuales fueron válidos para la realización del procedimiento. Se diagnosticaron a los 4 jefes de Centros y se definieron 10 competencias como las más valoradas por los expertos para la confección de los perfiles de competencias. Se determinaron sus necesidades de aprendizaje, reflejándose en los mapas de competencias elaborados, los que sirvieron de punto de partida para la elaboración de los planes individuales de superación de los evaluados. Palabras claves: Gestión, Competencias, Método Delphi, Competencias Laborales, Procedimiento.

Resuming

This investigation was carried out at “Dr. Mario Muñoz Monroy” Military Hospital of Matanzas. It has as objective to elaborate a procedure to determine the competencies at work of the heads of departments of the institution, contributing to the preparation of this human capital taking into consideration the national strategy of overcoming and preparation. The bibliography related with the topic was analyzed and consulted in order to achieve a better comprehension of the investigation. The theoretical and empirical methods used were analytical-synthesis, inductive-deductive, Delphi method, documentary analysis, brainstorming, group interviews and Microsoft Excel informatic program. These methods were validated for the realization of the procedure. Four heads of departments were diagnosed. Ten competences were defined as the most estimated by the experts for the confection of the competence profile. The needs of learning were determined, as shown in the maps of competence elaborated. They were used as point of departure for the elaboration of the individual plans of competences of the heads of departments evaluated. Key words: Arrangement, Competence, Delphi Method, Competence at Work, Procedure.

ÍNDICE	Pág.
Introducción.	1
Capítulo 1. Fundamentación teórica de la investigación sobre el procedimiento para determinar competencias laborales.	7
1.1. Competencia.	7
1.1.1. Competencia laboral. Definición.	9
1.1.2. Tipos de competencias. Su clasificación.	10
1.1.3. Enfoques y escuelas en el estudio de las competencias laborales.	12
1.1.4. Metodologías para determinación de las competencias.	15
1.1.5. Técnicas para la elaboración del perfil de competencias.	19
1.1.6. Métodos para la evaluación de las competencias laborales.	21
1.2. Gestión por Competencias.	24
1.2.1. Gestión por Competencias en Cuba.	25
1.2.1.1. Gestión por Competencias en las Fuerzas Armadas Revolucionarias.	28
Conclusiones parciales Capítulo	29
Capítulo 2. Procedimiento para determinar las competencias laborales de los Jefes de Centros del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas.	31
2.1 Caracterización de la institución.	31
2.2. Tipología y paradigmas de la investigación.	37
2.3. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas.	38
2.3.1. Métodos del nivel teórico del conocimiento.	38
2.3.2. Métodos del nivel empírico del conocimiento.	40
2.4. Procedimiento para determinar las competencias laborales.	41
2.4.1. Premisas de su concepción.	42
2.4.2. Descripción.	42
Conclusiones parciales Capítulo	49
Capítulo 3. Resultados de la aplicación del procedimiento para determinar las competencias laborales de los Jefes de Centros del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas.	50
3.1. Aplicación del procedimiento seleccionado para determinar las competencias laborales de los Jefes de Centros del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy”.	50
3.1.1. 1ra etapa. Preparación de los implicados para la Gestión por Competencias.	50
3.1.2. 2da etapa. Conformación de las competencias necesarias para el puesto.	52
3.1.3. 3ra etapa. Diagnóstico de las competencias laborales de los implicados.	58
3.1.4. 4ta etapa. Evaluación del procedimiento de determinación de competencias por los jefes de Centros del Hospital.	59
Conclusiones Generales.	61
Recomendaciones.	63
Bibliografía.	64
Anexos.	74

Introducción.

En este siglo XXI se plantea que el capital humano es el componente más competitivo en las organizaciones, por lo que el sistema de gestión de estas ha evolucionado con un alto dinamismo, en correspondencia con el del desarrollo político, económico, social y tecnológico de la sociedad actual. Ese capital contribuye a la generación de ventajas sostenidas, desarrollando aptitudes que son específicas de las organizaciones, produciéndose complejas relaciones sociales y cambios en su entorno que se relacionan de forma directa con la cultura de la organización y genera un conocimiento organizacional (Velazco, 2012).

Es por ello que los nuevos cambios en la Gestión de Capital Humano (GCH) introducen el enfoque de gestión de procesos, la de competencias e identifican los aspectos de naturaleza intangible que se establecen como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de cualquier sistema de GCH y de las entidades donde se aplique. Esos son desafíos planteados a todas las organizaciones a escala global.

En su objeto y alcance actual, la GCH supera a la clásica administración o dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. Para la GCH, ese factor es un activo y lo considera como el fundamental de la actividad empresarial. En la nueva gestión no se define como gasto o costo sino como recurso inagotable, capaz de añadir valor y que, a partir de él, se pueden generar otras ventajas como el conocimiento, la dinámica organizacional, la capacidad de análisis y toma de decisiones, que permiten la búsqueda constante de perdurabilidad y equilibrio con el entorno (Conocer, 1998).

La GCH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo, seguridad e higiene; planificación estratégica y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial y auditoría (Cuesta, 2005).

Debido al aumento de la competitividad entre las organizaciones, el mundo empresarial contemporáneo muestra un creciente interés en la Gestión por Competencias (GC), buscándose nuevas capacidades en los trabajadores, exigiendo ventajas competitivas en el

entorno del desempeño laboral. El enfoque de competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo del humano (Ingram, 2014).

El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Teniendo en cuenta la nueva concepción de la gestión de las organizaciones, las competencias laborales aparecen como referencia esencial para potenciar de forma decisiva la competitividad organizacional en el capital humano.

Es precisamente en este marco donde se desarrolla la GC, progresando su relevancia en el entorno. Su aplicación permite un nuevo estilo de dirección, donde es importante el factor humano, lo que se fundamenta en el criterio de la organización sobre el tributo que le hacen las personas que a ella aportan, marcando las diferencias competitivas.

Cuba actualmente cuenta con las Normas Cubanas; NC 3000, 3001 y 3002 del 2007; sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), siendo su implementación centrada en la GC.

Con la finalidad de lograr la GC eficaz en las organizaciones cubanas, se emite la Resolución 21 de 2009, del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), derogada por el Decreto 326/2014 “Reglamento del Código de Trabajo”, de la Ley 116/2014, “Código de Trabajo”; que enfatizan la importancia de la GCH en la norma cubana y en la estrategia nacional de preparación y superación de cuadros y reservas del estado y el gobierno.

La GC es manejada por instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de los equipos de trabajo que se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados. Para ello, resulta imprescindible gestionar al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de los recursos humanos (RR. HH.) y las estrategias organizacionales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos de estandarizar y profesionalizar sus procesos internos, teniendo en cuenta las normas internacionales ISO.

Los perfiles de cargo por competencias son considerados una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección del personal. Quien selecciona, puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades, sino también

con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el puesto de trabajo. De esta forma se predice una alta efectividad del desempeño futuro del trabajador (Fernández, 2005).

En la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, pero con distintos niveles requeridos. Eso facilita comparar el perfil de cargo por competencias, observado en una persona, con el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que, de otra manera, sería difícil de lograr.

Las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) constituyen la institución militar básica del Estado, que tiene la misión fundamental de combatir al agresor desde los primeros momentos y con todo el pueblo, desarrollar la guerra el tiempo que sea necesario y bajo cualquier circunstancia, hasta alcanzar la victoria.

Como parte de la reorganización que se viene desarrollando en el país, a partir de la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la Revolución; las FAR han perfeccionado su estructura para adecuarla a las condiciones actuales en que se desenvuelve el país.

Como Organización de la Administración Central del Estado (OACE) y, dadas las misiones que cumplimenta, requiere la implementación de la GC en todos sus órganos con el objetivo de contribuir a la preparación de combatientes competentes con un desempeño eficaz, capaces de mantener y acrecentar los logros y conquistas de la Revolución.

Siempre ha sido imprescindible captar personas con aptitud y actitud para desarrollar de manera idónea esta actividad, en la que ostentar una cultura general e integral, es también una exigencia. Los miembros de las FAR requieren satisfacer un conjunto de requisitos, asociado a las condiciones concretas y específicas que caracterizan su actividad laboral y repercusión social. Sin embargo, no siempre cuentan con todas las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en su entorno organizacional, cada vez es más exigente y cambiante.

Esa dinámica constituye un desafío que los obliga a prepararse cada vez mejor para enfrentar situaciones emergentes de complejidad creciente.

La NC 3001/2007 establece que las organizaciones deberán contar con un procedimiento documentado, donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades; así como el proceso de certificación

de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas, que en estos momentos no se cuenta en la organización y es el objetivo final de nuestra tesis.

La situación actual del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas (HMM) con relación a la GC, es la siguiente:

- No se encuentran elaborados los perfiles de competencias de todos los puestos de trabajo.
- Existe insuficiente preparación de los cuadros de dirección respecto a la GC y los procesos sustantivos que se le subsumen.
- Se realiza la determinación de necesidades de aprendizaje de estos cuadros, pero no siempre con el rigor científico que se requiere, ni se asumen como punto de partida los perfiles de competencias existentes.
- Deficiencias en la selección de cuadros de dirección, cuando estos no cuentan con las competencias definidas para los correspondientes puestos. Esto se torna grave cuando el impacto de tales deficiencias puede extenderse hasta los jefes de Centro del HMM.

Ante el análisis de los antecedentes referidos, la situación actual del HMM respecto a la GC, es problemática, su solución es insoslayable e impostergable y justifica la formulación del siguiente problema de investigación: necesidad de determinar las competencias laborales de los jefes de Centro del HMM para el desenvolvimiento eficaz sus desempeños.

El problema de investigación se resuelve, si se cumple el siguiente objetivo general:

Elaborar un procedimiento para determinar las competencias laborales de los jefes de Centro del HMM.

Ese objetivo general, a su vez, garantiza su cumplimiento a través del de los objetivos específicos que se le subordinan:

- 1) Analizar las bases teóricas conceptuales de la GC en la actualidad.
- 2) Determinar el estado de las competencias laborales de los jefes de Centro del HMM.
- 3) Elaborar el perfil de competencia de los jefes de Centro del HMM.
- 4) Seleccionar acciones a incluir en el plan de capacitación individual, tomando como referencia las necesidades identificadas en el diagnóstico.

Los métodos, técnicas y herramientas a utilizar en el desarrollo de la investigación están determinados por el objetivo general y los específicos previstos. Se emplean métodos, técnicas o instrumentos del nivel empírico del conocimiento como la medición (con empleo

de técnicas y procedimientos estadístico-matemáticos), método de expertos (Delphi), tormenta de ideas, revisión documental, observación participante y entrevista grupal. Del nivel teórico, el analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, analogía-modelado, sistémico-estructural y de ascenso de lo abstracto a lo concreto.

La tesis se estructura de la siguiente manera: Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y la relación de anexos como información complementaria.

El primer capítulo, marco teórico–referencial de la investigación, recoge los aspectos teóricos que fundamentan la propuesta, antecedentes de la GC, principales definiciones relacionadas con las competencias, modelos de la GC, técnicas para determinar el perfil de competencias, evaluación de las competencias, tipología de las competencias, la GC en Cuba y, en particular, en las FAR.

En el segundo capítulo, confección del procedimiento para la determinación de las competencias laborales de los jefes de Centros del HMM, se realiza una breve caracterización del objeto de estudio, se elabora con el empleo de métodos de expertos el perfil de competencias y se procede a exponer el procedimiento para determinar las competencias laborales de los jefes de Centros del HMM y se describen las técnicas e instrumentos aplicados.

Por último, en el tercer capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento elaborado, previa determinación de las competencias de los puestos de trabajo estudiados, debe tener un impacto positivo en el desempeño óptimo de las tareas de la organización. La aplicación de esta investigación agilizará los procesos de selección y evaluación de este personal, así como la detección de las necesidades de formación y/o capacitación. Esas acciones serán muy beneficiosas para el logro de los objetivos de la organización.

Al concluir la investigación se espera ofrecer un plan de superación de estos, que potencie las competencias en alineación con la misión, la visión y los valores compartidos de la organización para contribuir al cumplimiento de los objetivos de las áreas de resultados clave definidos en la institución.

Capítulo 1. Fundamentación teórica de la investigación sobre del procedimiento para determinar competencias laborales.

El hilo conductor seguido como estrategia del marco teórico referencial se puede observar en la figura 1, que se construyó a partir de la caracterización de la problemática actual existente alrededor de las competencias y los procedimientos para su determinación, recabando en las teorías para el desarrollo y evaluación de las mismas, y para su implantación en la práctica.

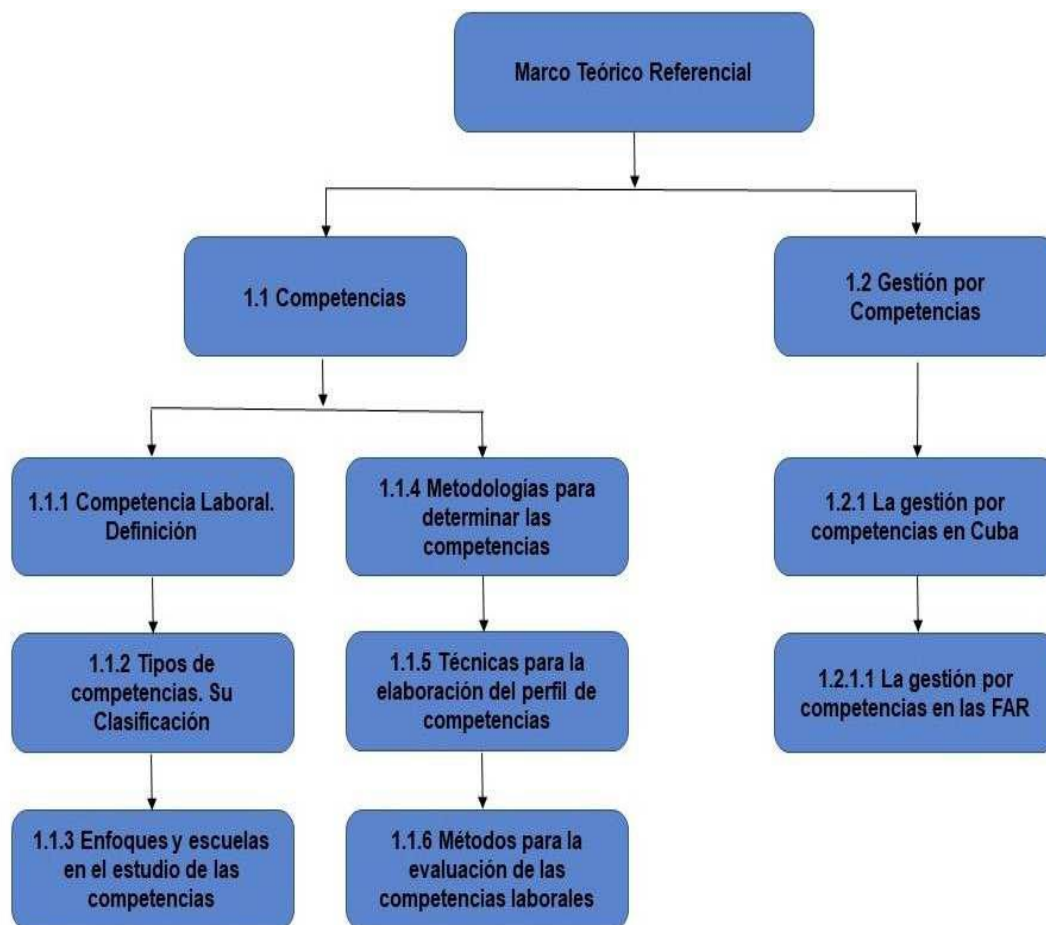


Figura 1: Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.

1.1. Competencias.

Para abordar los elementos teóricos y prácticos fundamentales de las competencias laborales, su gestión y la elaboración de sus perfiles; el capítulo se estructuró de manera que permitiera el análisis del estado del arte y la práctica sobre la temática.

Un análisis lexicográfico del autor sobre los términos de habilidad y de capacidad (que son básicos para la definición del concepto de competencia) realizado a partir de su consulta a obras actuales de referencia en el estado del arte; le facilitó definir la habilidad como toda aptitud para hacer algo, la cual constituye un sistema complejo desarrollado en la actividad

humana, integrado por operaciones necesarias reguladoras de esa actividad, que implica el dominio de la forma de lo cognoscitivo, lo axiológico y lo práctico, a través de técnicas de aprendizaje y formas de elaborar los saberes razonar, de valorar y actuar.

Las habilidades se desarrollan en la actividad a condición de que se apliquen en el desempeño del sujeto en la práctica, integrándose a las capacidades que son los recursos que ese sujeto posee para realizar determinado cometido o tarea.

En cuanto a competencia, etimológicamente proviene del latín *competentia*; que se refiere a la pericia, aptitud, idoneidad del sujeto para hacer algo o intervenir en un asunto determinado; según la definición de más amplio espectro semántico aportada por la Real Academia Española (RAE, 2014).

Ese concepto general de competencia se enriquece y concretiza con atributos aportados por diversas autorías individuales o colectivas, entre los que sobresalen Biggs, (2003); Blanco (2010); Corominas et al. (2006: 341, 301-336); Edling (1997: 179-187); Fink (2003); González y Wagenaar, (2003; 2006); Gulikers (2006); Hager, Gonczi y Athanasou (1994: 3-16); Lasnier (2000); Perrenoud (2005: 26-52); Roe (2002: 192-202); Villa y Poblete (2007: 27); así como por autorías corporativas (UNESCO, 1998; Comisión Europea, 2004). Otro detallado análisis efectuado por el autor sobre tales aportes, le facilitó tanto su crítica como la configuración de un concepto básico de competencia, a partir del cual llevará a efecto todas las inferencias de su discurso:

Competencia es un saber hacer basado en el buen desempeño del sujeto en contextos diversos y auténticos, que integra y activa lo cognoscitivo (factual, conceptual, procedimental y metacognitivo) y lo afectivo, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, capacidades, actitudes y valores. Es sólo identificable, definible, desarrollada y actualizada, en la acción; dentro de un contexto y para la solución creativa y eficaz de situaciones problemáticas de carácter profesional, conocidas o inéditas.

Esas acepciones del concepto de competencia valoradas por el autor en su meta-análisis, comenzaron a estamparse durante la década de 1980. Lo que en aquel momento histórico constituyó una visión emergente con un número creciente de defensores, de manera longitudinal condicionó un cambio radical en la concepción formativa del sujeto (tanto en su proceso como en su criterio de output), que transitó desde el rechazo a la tradicional transmisión unidireccional del conocimiento del profesorado al alumnado hacia la vinculación de los saberes con sus aplicaciones, y le reportó utilidad práctica al desempeño del sujeto en su etapa de formación. El eje transversal de esa concepción fue y es la preparación de

ese sujeto humano para encarar y solucionar los problemas que impactan y desafían en sus actividades existenciales, incluida la laboral.

1.1.1. Competencia laboral.

Diversos autores manifiestan que la evolución del concepto de competencias está estrechamente vinculada a la competitividad, esto es debido a la conformación de mercados más complejos, exigentes, abiertos y dinámicos que demandan la posesión y aplicación de valores agregados a las organizaciones laborales y su capital humano para poder garantizar, con solvencia, su presencia en el mercado a disposición de la producción y los servicios.

Alonso, Salmerón y Azcuy (2008), agrupan las definiciones de ese concepto que se reportan en el estado del arte, en tres posiciones. A continuación, el autor analiza los conceptos expuestos anteriormente y los agrupa, siguiendo ese criterio. Entonces, hay autores que:

1. Reducen la competencia a la habilidad o destreza: Zarifian (1999), Ingram (2014) y Díaz (2015). De esta manera son entendidas como una categoría disposicional específica, asimilable como producto o resultado, lo que obviamente reduce su impacto en la regulación psicológica del sujeto. Esta es una concepción tecnicista, donde subyace un enfoque conductista.
2. Explican la competencia como conjunto de atributos: Boyatzis (1982); Gonczi, (1996); Levy (1997); Le Boterf (1998); González (2002); Cejas y Pérez (2004); y Martínez (2015). Este enfoque se basa en una concepción de la personalidad basada en la sumatoria de rasgos y limitaciones inherentes a ella, lo que puede llevar a inferencias con errores inherentes a la fragmentación. Al respecto, apuntan Valdés y Machado (2008) que esos atributos solo enumeran los componentes que, a juicio de los autores de este segundo grupo, forman parte de las competencias. Sin embargo, no alcanzan a explicar cómo la integración sistémica de ellos en la personalidad, da lugar a la realización exitosa del sujeto que los porta, en la actividad.
3. Explican la competencia como capacidades: McClelland (1973), Spencer & Spencer (1993), Mertens (1996), Ibarra (2000), Vargas, Casanova y Montanaro (2001), Pereda, Berrocal y López (2002), Alvarado (2004) y Rubió (2015).

Esta posición no tiene en cuenta la insuficiencia que presenta el propio concepto de capacidad, si se le concibe desde una perspectiva aislada, como función superior constituida en una cualidad, que convierte al ser humano en apto para realizar con éxito algunos tipos de actividad socialmente útiles. Poseer capacidades no significa ser competente, por cuanto la competencia no reside en tenerlas como recursos, sino en

movilizarlos. No es poseerlos, sino utilizarlos (Tejada, 1999).

El concepto de competencia laboral que asume el autor como básica para todo su discurso, es un constructo que configuró (con ligeras modificaciones) a partir de la definición aportada por Morales Cartalla (2006), que está respaldada por la NC 3000/2007 y mostró ser la más completa en el análisis matricial comparativo de ese concepto (Ver Anexo no. 1 y 2); enriquecida con elementos esenciales de carácter puntual, tributados por Ibarra (2000), Cuesta (2010), Morales Gómez (2012) y Mayhew (2017):

Competencia laboral. Conjunto sinérgico, complejo y dinámico de cualidades e interrelaciones integradas al saber (experiencias, conocimientos diversos, amplios y profundos), al saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas, capacidades, aptitudes) y al saber ser (motivaciones, actitudes y características personales afectivas y ético-axiológicas); basado en la idoneidad demostrada y asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, resolutorio de problemas en correspondencia con las crecientes exigencias tecno-científicas de las actividades productivas y de servicios, en un entorno político-social y económico-empresarial. Es esencial que sea observable, medible y que contribuya, dentro de la cultura organizacional, al logro de los objetivos de la organización.

1.1.2. Tipos de competencias. Su clasificación.

Según Díaz (2015), un ejemplo de enfoque de competencias que se centra en los atributos personales se encuentra en el informe SCANS, que las clasificó en dos grandes grupos: básicas y transversales.

Competencias básicas:

- Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
- Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, socialización, gestión personal, integridad y honestidad.

Competencias transversales:

- Gestión de recursos: de tiempo, dinero, materiales y su distribución, personales.
- Relaciones interpersonales: de trabajo en equipo, enseñanza a otros, servicio a clientes, despliegue de liderazgo, negociación y trabajo con personas diversas.

- Gestión de información: de gestión, organización, evaluación y mantenimiento de sistemas de la información; de interpretación y comunicación, de uso de medios de cómputo.
- Comprensión sistémica: de comprensión de interrelaciones complejas, de entendimiento, diseño, monitoreo y mejora de sistemas; y de corregir su desempeño.
- Dominio tecnológico: de selección de tecnologías, de aplicación de tecnologías a la tarea, de mantenimiento y reparación de equipos.

Esta clasificación dictamina, en primer lugar, que las personas generalmente consiguen reunir distintas dosis de cada una de ellas. En segundo, que deben contar con la retroalimentación suficiente para poder diagnosticarlas y desarrollarlas en sus propios desempeños.

Ludeña (2004), a su vez, expone que las competencias laborales pueden ser de diferentes clases:

Competencia técnica: identifica al trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello. Esta competencia contiene conocimientos, destrezas y aptitudes que trascienden y amplían los límites de la profesión.

Competencia metodológica: se atribuye al trabajador que aplica el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y encuentra soluciones a los problemas que se presenten, inéditos o no, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida a las nuevas y diversas circunstancias del ámbito laboral. Esta competencia contiene la flexibilidad procedimental, el uso creativo de procedimientos, la solución adaptada a la situación dada, la resolución original de problemas de trabajo, realización y control autónomos, así como capacidad de adaptación a situaciones nuevas.

Competencia social: La posee el trabajador cuando colabora con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, signado por adecuada relación interpersonal (disposición a la cooperación, honradez, altruismo, espíritu de equipo y respeto) y actitud ciudadana responsable. Esta competencia involucra a la sociabilidad, formas de comportamiento individual como disposición al trabajo, capacidad de adaptación y capacidad de intervención.

Competencia participativa: La del trabajador que interviene en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades. Esta competencia contiene la participación, la capacidad de

coordinación y de organización; la capacidad de relación, decisión, responsabilidad y la capacidad de dirección.

La integración sistémica de estas cuatro competencias parciales forja la “Competencia de Acción”, que es indivisible.

Según Cuesta (2010), hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza) y actitudes (predisposición al riesgo, al buen sentido del humor). Y hay competencias secundarias, basadas en dimensiones complejas, que comprenden varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación). Estas últimas son las que se asumirán al conformar los perfiles de competencias, diferenciándolas; si así se necesitara; solo en técnicas y directivas.

Esos cuatro enfoques sobre las competencias poseen un valor lógico semejante, pues convergen en reconocer los mismos atributos, necesarios y suficientes, que se manifiestan y aplican en la actividad del sujeto competente. Las diferencias entre tales enfoques, consisten en los niveles de integración de las operaciones lógicas de clasificación y división de cada uno, respecto a los atributos demandados al sujeto para que sea evaluada la competencia en su desempeño.

1.1.3. Enfoques y escuelas en el estudio de las competencias laborales.

Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias, surgen en un lugar determinado, impulsadas por una persona o institución y van configurando escuelas, a las que se van sumando investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela norteamericana, la británica y la francesa, que develan seguir los enfoques conductista, funcional y constructivista, respectivamente. En cualquier caso, independientemente de la subjetividad discursiva y capacidad del liderazgo que dotan de originalidad e identidad a los sesgos teóricos y metodológico-procedimentales propios de cada escuela; cada una de estas surge urgida de solucionar problemas relacionados con la definición, clasificación, desarrollo y evaluación de las competencias laborales en los sujetos.

El enfoque conductista en el ámbito laboral enfatiza el papel de las características del individuo que perfilan la conducta situacional de los que triunfan o fracasan. Describe los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia de sus desempeños. Luego, agrupa los elementos del comportamiento en inventarios, y elabora los perfiles de competencias. Esos perfiles integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen

los indicadores de conducta. Dentro de las tendencias diversas del conductismo como Segunda Fuerza de la Psicología Contemporánea (antecedida por el Psicoanálisis como Primera en el tiempo y sucedida por la Humanista como Tercera) prevalece la concepción conductista de B. F. Skinner, que defendió la existencia de leyes que rigen la conducta humana voluntaria.

El discurso de Skinner se basa en el llamado condicionamiento operante, relativamente similar al desarrollado en el condicionamiento instrumental de Edward Thorndike. El condicionamiento positivo, en todo caso, se define como un proceso de aprendizaje, en el que una acción de la persona es seguida por algo que le es gratificante, que lo estimula y posibilita la reiteración de esa acción. Esa secuencia cíclica de acción-premio debe reforzarse de manera exógena para que su reiteración se fije en la conducta. Por ejemplo: un trabajador se esmera e nivel de excelencia en su labor porque esa actitud ya fue reforzada por estímulos precedentes que le reportaron gran satisfacción y elevación de su autoestima (Alonso, 2008: 120-123; Tarpy, 2003).

Los seguidores del enfoque conductista plantean que se requiere de establecer relaciones causales, que hace a este enfoque más sólido desde el punto de vista metodológico. Del criterio muy centrado en las competencias técnicas y poco en las genéricas, propuesto por R. Katz en 1974, el paradigma conductista en el ámbito laboral ha ido evolucionando a partir de la década de los 80 y, en la actualidad, considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura adecuada (Ansorena, 1996; Sarell, 2015).

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, entonces las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

El enfoque funcional tiene un carácter evidentemente pragmático. Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el análisis funcional, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición) según Zayas (2002).

La aproximación funcional 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. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

El desarrollo de los análisis funcionales, como elemento de ventaja, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo.

El enfoque constructivista tiene como base el proceso de elaboración de las competencias por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores. En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Desde esa perspectiva:

- Las competencias están ligadas a los procesos en la organización: el desarrollo de las propias competencias y la mejora de los procesos.
- No interesa identificar como competencias las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios (Cuesta, 2001).

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en las competencias específicas, el cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen como el motor de aprendizaje en las personas, que explican su comportamiento a partir de la imagen que se forman de sí mismos.

En el caso de la corriente constructivista y, al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por desarrollar su fuerza de trabajo.

En el discurso de Mc Clelland, los conjuntos de competencias son pequeños y manejables, y sobre todo, se hace énfasis en las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que son patrimonio individual y que no cambian o, al menos, son más consistentes que el contenido de las funciones.

En el sistema británico, sin embargo, lo que más cuenta es el trabajo en sí y su entorno.

Esta posición genera dos inconvenientes:

1. Un perfil de competencias puede quedar obsoleto en cualquier momento debido a los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos.
2. El sistema conlleva a un gran número de normas, criterios y tablas de medida muy difícil de manejar y aplicar por los clientes finales en las organizaciones.

Cada corriente pretende, desde su perspectiva, resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el del desarrollo de las competencias laborales como una alternativa para

lograr mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

El autor necesitaba compendiar los aspectos ventajosos de cada uno de esos enfoques sobre las competencias laborales, y así facilitar el diseño e implementación del suyo. Consecuentemente, previo análisis, asumió el criterio integrador de Sánchez (2007), sobre los elementos más recurrentes en la historia de la teoría sobre las competencias laborales:

- Atención a las características de los trabajadores.
- Tienen en cuenta todos los niveles de la organización.
- Interdependencia de las conductas individuales de los trabajadores y la estrategia de la organización.
- Vínculo entre las competencias y los procesos de aprendizaje de la organización.
- Configuración de perfiles intermedios de competencias con mayor pertinencia y consistencia, describiendo las competencias como asociadas a la acción, las conductas o los resultados.
- Utilización de un enfoque holístico en la concepción y determinación de las competencias.

En el Anexo no. 3, se reflejan las corrientes de estudio analizadas y se resumen los principales factores que las caracterizan, valorando sus elementos positivos o negativos.

1.1.4. Metodologías para determinación de las competencias.

La metodología en la GC permite alinear a las personas con la estrategia organizacional, dado que las competencias laborales representan el empleo de los atributos y recursos, necesarios y suficientes para lograrla.

Los modelos de competencias conforman un núcleo, en torno al cual, se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de capital humano lógicamente interrelacionadas. Una vez que se ha definido el modelo, este se aplica a todos los subsistemas del capital humano siendo sus tres pilares: selección, desempeño y desarrollo. Los distintos procesos vinculados esos tres pilares deben ajustarse al modelo que sustituye a las tradicionales listas de características requeridas (Rodríguez, 2010).

Las personas deben ser seleccionadas y evaluados sus desempeños, según las competencias del modelo de referencia. Las mejoras en ese desempeño, a partir del desarrollo que se alcance en las competencias, facilitaran estratégicamente el cierre de la brecha entre el estado actual competitivo de esas personas y el estado deseado.

Según Quesada (2006), la clasificación de los modelos identifica fundamentalmente a tres,

nombrados de acuerdo con la teoría básica en que cada uno de ellos se adscribe:

Modelo conductista.

Orientado a la selección de los más aptos, y portador de dificultades para la identificación de estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medir. Aunque contenga elementos en pro del trabajo colectivo, el trabajador se ve estimulado a la superación individual. En este modelo, la competencia describe fundamentalmente lo que un trabajador puede hacer y no lo que hace. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que le permiten desempeños superiores en la organización. Se aplica con preferencia en los niveles directivos y se enfoca en las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas (Hoy y Miskel, 2008: 135-174). Su principal exponente y pionero en su implementación fue David C. McClelland.

El paradigma conductista clásico de “estímulo-respuesta”, dotado de un elevado contenido biologicista, ha evolucionado en la contemporaneidad – dentro de la tendencia del constructivismo social - hacia la admisión del aprendizaje social por el individuo, en el proceso de configuración personal de su conducta, que fortalece el papel de la relación actitudinal del individuo con la sociedad. En lo que respecta a la determinación de las competencias, acepta que los estímulos se extienden a la relación interpersonal, donde las competencias reconocidas a los sujetos más destacados, son objeto de emulación por aquellos cuya actitud se enfoca en tratar de alcanzarlas que más destacadas son influyentes. Este enfoque es defendido por Bandura (2002: 269-290).

Modelo constructivista.

Es el modelo de mayor carga holística con parámetros democráticos de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social de trabajo. Parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de los problemas resulta crucial para la identificación de las disfunciones de la organización. Es a partir de esta discusión e intercambio general “desde abajo”, que comienza a generarse la norma o estándar, cuyo cumplimiento por el sujeto presupone que este se apropie, antes, de los atributos necesarios que se integran a competencias para su desempeño. El carácter holístico de este modelo se asocia a la importancia que le confiere a la formación de competencias genéricas, de alcance cosmos visual y más vinculadas al saber ser del sujeto en formación; a las que se van imbricando, las más específicas. Su principal exponente es el francés Bertrand Schwartz.

El modelo constructivista sumariamente descrito aquí, tiene paralelismos con la obra de psicólogos y pedagogos humanistas como Carl Rogers y colaboradores (1977: 215-225). Estos últimos identificaron diez competencias genéricas que el ser humano actual debe poseer, si aspira a alcanzar su plenitud existencial.

A diferencia del enfoque conductista, que toma como referencia para la configuración de las competencias, a los trabajadores y gerentes más aptos dentro de la propia organización, o a organizaciones del más elevado desempeño; la metodología constructivista incluye intencionadamente, en su análisis, a las personas de menor nivel educacional.

A los efectos de esta investigación, en lo que respecta al desarrollo de competencias de los directivos, es muy importante el lado pedagógico del modelo constructivista representado, entre otros, por David Paul Ausubel y sus colaboradores. Esos autores preconizan que un aprendizaje es significativo cuando el sujeto aprecia, en primer lugar, que lo que aprende tiene una lógica interna que lo hace inteligible y, en segundo, que esté relacionado con lo que la estructura epistémica de ese sujeto ya tenga registrado como un saber propio, cuyo interés por incrementarlo se pueda motivar (ideas inclusoras).

Ausubel identificó organizadores previos (advance organizers in the learning) de tipo expositivo o comparativo, que activan esas ideas inclusoras:

- Presentándole la información al sujeto como debe ser aprendida, en su forma final.
- Usando y aprovechando los esquemas previos que él utiliza.
- Provocándolo para que por sí mismo descubra y construya un conocimiento nuevo, de una forma coloquial y organizada que no le distraiga su concentración.
- Motivándole su participación activa en el proceso de apropiarse de saberes y buenas prácticas que les sean útiles (Ausubel, Novak & Hanesian, 1978; Woolfolk, Winne, Perry & Shapka, 2010; Reyes, 2013).

Movilizar, aprovechar y activar los conocimientos y buenas prácticas de los sujetos que se forman, en función de que estos lo apliquen para adquirir los que aún no poseen equivale, en el argot empresarial, a aprovechar las fortalezas de que se dispone (lo que se sabe y se sabe hacer) para paliar las debilidades que se padecen en tal sentido y devenir competente para el desempeño en la organización dada.

Modelo funcionalista.

Basado esencialmente en la medición de los resultados, este modelo parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que

describe los productos y no los procesos. Con este modelo, el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación con la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Su principal exponente es Richard Boyatzis, quien explicó el modelo en su obra más conocida (1982).

En su crítica a esos modelos, el autor expone su criterio sobre el deber ser de la determinación de las competencias laborales, que debe basarse en:

- Motivos, características ético-axiológicas de la personalidad, reguladoras de su proyección actitudinal en el entorno.
- Habilidades, aptitudes, conjunto de conocimientos y pensamiento crítico que denoten la capacidad de lo que la persona puede hacer, proporcionándole bases para el autoanálisis y consecuente implementación de estrategias de capacitación, que sean paliativas de sus deficiencias e insuficiencias competenciales, sin que el reconocimiento expreso de estas la menoscabe ante sus semejantes, concediéndose igual importancia a todos los sujetos, a partir de sus objetivos y posibilidades.
- El énfasis en el desempeño superior como referente de valor, con el propósito de alcanzar los resultados esperados, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones, que identifican a la cultura organizacional de la entidad laboral de que se trate.

1.1.5. Técnicas para la elaboración del perfil de competencias.

El perfil de competencias de estos cargos principales de la organización se identifica mediante el análisis de la transcripción de las entrevistas, el análisis y codificación de las conductas; las características y capacidades individuales que demuestran, tanto los trabajadores con un desempeño laboral superior, como los trabajadores con un desempeño laboral adecuado (NC 3002/2007).

Este perfil de competencias describe comportamientos que se pueden observar y se vinculan a la estrategia, estructura y cultura de la organización. Esa proyección comportamental del sujeto se valora cualitativamente, siendo la organización quien determina cuáles son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior en un puesto de trabajo (Alles, 2002).

Para Arias (2014), el perfil de cargo por competencias es un documento descriptivo del

puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas. Cuesta (2010) expone una definición relativamente similar, más explícita, al plantear que la configuración del perfil de cargo por competencias, se deriva de la actividad clave de GRH que incluye el análisis, el diseño y la descripción de puestos de trabajo; parte de la determinación rigurosa de las competencias del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer, cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).

En un sistema de GC, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto de trabajo, teniendo como referencia a las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de ese puesto. Por eso, es fundamental la concepción de un correcto diseño de perfiles, que incluya las competencias necesarias para desarrollar cada puesto, en línea con la filosofía de la empresa.

En la actualidad, las organizaciones centran su atención en su entorno y estrategia organizacional para determinar cuáles son las competencias que desarrollan a su capital humano y, consecuentemente, a sí mismas.

Valle (2015), expresa que dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las competencias requeridas, se encuentran: El Método de Expertos, la Entrevista y la Entrevista Focalizada.

Método de Expertos: en esta técnica tienen participación un grupo de personas, a los que se le llamará expertos (se debe trabajar como mínimo con 7 expertos previamente seleccionados); quienes deben poseer un conocimiento tan profundo como plural, reconocido en las comunidades de pensamiento, sobre el objeto de estudio de que se trate. Se convocan, en este caso, para determinar cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior. Esta técnica de trabajo en grupo puede desarrollarse en diversas variantes:

1. Brain Storming (Tormenta de ideas).
2. Brain Writing (Escritura de ideas).
3. Método Delphi (Coeficiente de Kendall).

Los métodos más utilizados son el Delphi y el coeficiente de Kendall porque para su uso no es necesario que los expertos convocados y quien los convoca, estén próximos entre sí.

Morales Gómez (2012), a partir de su prolijo análisis al estado del arte, declara que el Método Delphi presenta tres características que lo hacen válido y fiable: anonimato,

interacción y realimentación controladas, y respuesta del grupo en forma estadística. Su aplicación consiste en una serie de interrogatorios intensivos a cada experto, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente en relación con la pregunta primaria original, cuya finalidad es obtener el más confiable consenso de opiniones de los expertos. El coeficiente de Kendall consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de los expertos, se unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ordenado sus juicios, según el orden de importancia que cada cual entienda (Cuesta, 2000).

El autor respalda la pertenencia de los atributos de fiabilidad y validez a ambos métodos, aunque considera que esos atributos se acrecientan y expresan en la objetividad de los resultados de su aplicación, cuando el investigador se autoexcluye, tanto del proceso previo de selección de los expertos como el de facilitación del desarrollo de ambos métodos; en evitación de su protagonismo en la emergencia – involuntaria o no - de sesgos de información científica.

Entrevista: esta técnica dialógica basada en el contacto entrevistador-entrevistado, en este caso, tiene como objetivo la obtención de información ofrecida por ocupantes de un cargo dado sobre las competencias necesarias para ese puesto de trabajo. Tiene como posibles desventajas que el tiempo programado resulte insuficiente y el riesgo de que su conducción no se avenga con las características personalógicas del entrevistado y genere, en este, reacciones negativas e incomprensiones (Morales Gómez, op. cit.).

Entrevista Focalizada: se concibe como resultado de la colaboración entre McClelland y Dayley en 1972, quienes lograron combinar el Método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test, que McClelland (1973) desarrollara por más de 30 años de estudios sobre motivación (Cramer, 2004). La fundamentación de esta herramienta se centra en la detección del nivel de desarrollo de las competencias del individuo para obtener una mejor predicción, respecto a si este posee o no las requeridas, basándose en resultados de su conducta que demuestren una aplicación anterior de dichas competencias (Hernández, 2014).

La NC 3002/2007, expone que su empleo se recomienda para identificar las competencias asociadas a un desempeño laboral superior. Consiste en entrevistar a cada uno de los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo.

1.1.6. Métodos para la evaluación de las competencias laborales.

Desde hace ya algún tiempo, se han incrementado las organizaciones que muestran interés en evaluar a sus miembros haciendo énfasis en el desempeño que ellos sean capaces de demostrar en sus funciones y no por el cumplimiento de las tareas.

Un ejemplo ilustrativo en este sentido lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton en 1996 (citado por Córdova y Chinchilla, 1998), donde se agregan indicadores de competencias a los de resultados y se halla una media ponderada para obtener un indicador final, asociado a una retribución variable que requiere de un tratamiento diferente al evaluarse. Si bien los elementos resultantes (indicador final + retribución variable) son objetivos por ser observables, también son subjetivos, pues dependen de la percepción que de ellos tenga el examinador.

A continuación, se hace referencia a algunos métodos citados por Hernández (2014), utilizados actualmente en la evaluación de las competencias:

Método de evaluación 360 grados.

El uso de esta herramienta fue mayor en la década de 1980. Su función fundamental es evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. En esencia, facilita un cuestionario de entorno profesional a los individuos, su objetivo es obtener información sobre su comportamiento y después comparar los resultados obtenidos con la propia percepción.

Su aplicación puede ser de forma colectiva o a un individuo en particular. Ofrece un marco formal, que facilita al evaluado percibirse en perspectiva para valorar mejor su actuación, obteniendo experiencias, la certeza de cuáles son los ejes de su comportamiento y la visión particular de cómo se percibe el trabajo de un área en particular, grupo de trabajo o individuo. Sus resultados de aplicación, tanto a los colaboradores como a los directivos, quedan en el anonimato.

En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Hernández (2009) cita ejemplos de cómo muchas empresas españolas habían obtenido mejoras, en sólo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360° y destaca, además, que este método ha contribuido a que los directivos logren:

- Clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos.
- Percatarse de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, posibilitando el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales.

Método del Assessment Center

Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se ha aplicado fundamentalmente

en la selección de directivos y talentos (head-hunting). Según Hernández (op. cit.), el origen de esta técnica se remonta a la década de 1950, cuando la empresa norteamericana AT&T la utilizó como programa de selección de directivos. Por sus excelentes resultados, inmediatamente fue usado también por empresas como Standard Oil of New Jersey, Sears, IBM y General Electric.

Assessment Center constituye un modelo de evaluación, que se basa en la aplicación de ejercicios con la capacidad de adaptarse a un nivel jerárquico determinado, creando situaciones que simulen con eficacia, la realidad laboral en la que se desenvuelve el individuo.

Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también se emplean test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

Con relación a este método para la evaluación de competencias, por sus resultados positivos se le valora ubicándolo en una curva de ascenso.

El Test de Monster

Este método se concibió como alternativa metodológica para predecir y evaluar la conducta laboral. En función de esos objetivos, plantea dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Que medir? (determinar qué competencias son las más importantes en cada organización, en función de su cultura organizacional y sus necesidades).
2. ¿Cómo medirlo? (determinar la metodología a utilizar).

Dentro de los cuestionarios citados por Hernández (2009) que fueron analizados, pueden mencionarse el Inventario de la Personalidad de Eysenck (EPI), (1973); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (PAPI), (1977); el 16 PF de Cattell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De esos cuestionarios, se seleccionaron aquellos factores o variables que, en la literatura sobre Psicología Organizacional, aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

El resultado final de la investigación sobre las bondades de esos constructos facilita la creación de un inventario de las competencias que se necesita medir: las de liderazgo, las de desarrollo de negocio, las de relaciones interpersonales, las de comunicación, estilos de trabajo y personalidad.

La metodología a seguir es la siguiente: a las competencias se les dedican entre 15 y 20 preguntas, en una escala de Likert, en las que se interroga al candidato a un puesto, lo

concerniente a su conducta en los dos últimos meses. El interrogado:

- Deberá escoger una opción, expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.
- Seleccionará, dentro del grupo de competencias, un máximo de 5, que valore como claves para el puesto al que aspira (Hernández, op.cit.).

El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.

En un solo instrumento, integra la valoración de la personalidad, incluyendo tanto los valores intrapersonales como los interpersonales, manifiestos en las preferencias y objetivos que guían la conducta, presupuestos como fuerza motriz y fuente de motivación inspiradora de los comportamientos.

Es una aplicación informática constituida por 98 elementos, con capacidad de evaluar 21 competencias genéricas, abarcadoras de las cualidades de la persona que están relacionadas con su actuación de desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Se agrupan en cuatro ejes, asociados a cuatro estilos definidos de comportamiento laboral (Hernández, op. cit.).

Desde la perspectiva de Levy (1997), el diagnóstico de competencias:

- Implica también el de los medios útiles para adquirirlas.
- Debe concebirse como dinámico, pues las competencias se desarrollan en el tiempo, sea cual fuere el ritmo en que sus cambios tengan lugar.

Luego entonces, considera que deben:

- Evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las competencias.
- Utilizarse tres tipos de instrumentos para esa evaluación, clasificados en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias. Estos instrumentos se han usados por más de ocho décadas para demostrar que el proceso de evaluación se ejecuta de manera eficaz, controlados por indicadores como la independencia subjetiva del examinador, la coherencia, las claves y el soporte teórico para su interpretación.

Levy (op. cit.) define además tres tipos de test, según reconoce Escobar (2005):

Test de inteligencia general: considera que tiene valor predictivo en función de medir las cualidades intelectuales del individuo, las cuales revisten gran importancia para la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos y la resolución de problemas y tareas complejas.

Test de aptitudes: engloba a los test de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento

espacial y de aptitudes motrices. Solo debe utilizarse si se ha demostrado, en el análisis de los puestos de trabajo, cuáles de las referidas aptitudes son claves para el desempeño competente de la actividad dada.

Test de personalidad: según Levy (op. cit.), este tipo de test puede resultar efectivo, siempre y cuando el instrumento esté bien construido, incluyendo como mínimo 10 ítems para evaluar cada dimensión psicológicas.

1.2. Gestión por Competencias.

La evolución de los modelos de GHC se han caracterizado esencialmente por el cambio de la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse un recurso, y más recientemente como capital por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero, 2002; Velázquez, 2002), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva que subraya la importancia estratégica de dicho capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

En la actualidad, dentro del papel preponderante que alcanza la GHC, ocupa un importante lugar la GC (Zayas, 2002). El estudio de las competencias y su necesaria gestión se enfoca desde diferentes ángulos, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Si la competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos del trabajo, la finalidad de gestionarla debe dirigirse a la mejora integral del desempeño de los trabajadores y de la organización. Por la trascendencia del tema de la GC en la actualidad y para el estudio que aquí se informa, en este epígrafe se analizan los diferentes enfoques de la GC vinculados a las respectivas corrientes de pensamiento que las sustentan, y se critican, ponderándose sus aportes y limitaciones.

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos, desde los años de la década de 1920 (Del Pino, 1997), es en 1973 que deviene básico para caracterizar y evaluar el desempeño laboral de sujetos y organizaciones, en el discurso de McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, en su artículo *Testing for competence rather than intelligence*, donde definió competencia como la característica esencial de la persona, que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. Desde entonces, el interés del ámbito organizacional por el tema de las competencias, no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal (Sánchez, 2007).

Respecto a la definición conceptual de GC, la que el autor asume por la claridad de su

formulación y pertinencia de los elementos en ella incluidos; es la de Martínez (2015), quien la identifica con el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones; con recursos externos a su disposición, como materiales, información. Todo ello, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno laboral.

1.2.1. Gestión por Competencias en Cuba.

A comienzos de la década de 1990, en el enfrentamiento a los cambios sociales, políticos y económicos que se estaban llevando a cabo, como consecuencia del desplome del bloque socialista y de la URSS, que privó del 85% de sus mercados y sumió a Cuba en una profunda crisis económica, acentuada además por el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, impuesto por EE. UU.; era necesario un reajuste de enfoques y concepciones en materia empresarial, que colocase al país en condiciones de recuperarse económicamente e insertarse en el mercado mundial, sin renunciar al modelo socialista.

La incursión cubana en el campo de la teoría y de las buenas prácticas de la GC, es una de las respuestas que se comienzan a dar ante esos cambios. Su esencia radicaba en dotar a directivos y profesionales en general, de concepciones teórico-metodológicas y técnicas que les facilitasen aplicar criterios de selección e idoneidad para los puestos de trabajo. La finalidad era tratar de lograr un mejor funcionamiento de la empresa, a partir del desempeño competente de su capital humano.

Después de la celebración del V Congreso del PCC en 1990 y como orientación emanada de esa reunión; se declaró la necesidad de actualizar las normas y procedimientos para implementar, de forma gradual y sistemática, el perfeccionamiento empresarial en el país. Las bases generales de ese perfeccionamiento, fueron las experiencias del sistema empresarial aplicado en las FAR desde 1987; que se extendieron al resto de las empresas cubanas con la puesta en vigor del Decreto-Ley No. 187, del 18 de agosto de 1998.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social comienza entonces a proyectar su normoregulación institucional, en aquellas organizaciones que se encontraban en perfeccionamiento empresarial, con la puesta en vigor de la Resolución no. 21/99, el 18 de agosto de 1999; la cual demandaba un uso racional y eficiente de los RR. HH., definiendo la capacitación del trabajador, en ese momento, como de extraordinaria importancia. A partir de la aprobación de la Ley 116/2014 “Código de Trabajo” y del Decreto 326/2014 “Reglamento del Código de Trabajo”, quedó sin efecto la Resolución 21/99, aunque en esas

nuevas normas se mantuvo vigente lo arriba expuesto sobre la excelencia del uso de los RR. HH. y de su capacitación para que resultasen competentes en sus desempeños. Actualmente se ha alcanzado un alto nivel de preparación de los RR. HH., lo que, sin duda alguna, es uno de los logros incuestionables de la Revolución Cubana. Sin embargo, a pesar de que internacionalmente la GC es ciencia constituida y respaldada por una amplia experiencia institucional de aplicación, que ofrece un extenso inventario paradigmático de buenas prácticas; su implementación en Cuba aún es novedosa. La mayoría de las organizaciones solo muestran discretos avances en la adopción de un enfoque basado en la GC laborales y son pocas las que conocen todos los beneficios y ventajas que obtendrían con su puesta en práctica.

No obstante, en los procesos actuales de reordenamiento, redimensionamiento y perfeccionamiento del sector empresarial del país, lograr la competitividad de sus organizaciones y entidades constituye una condición vital para su existencia. Mantener estándares competitivos altos en ese sector depende, ante todo, de la elevada calidad y eficacia en el desempeño, de sus RR. HH.

El reordenamiento laboral cubano responde a la necesidad de implementar un modelo económico sustentable, que lo será si garantiza elevar la eficiencia y la productividad garantes de la mejora del nivel de vida de la población, sin menoscabo del entorno antropológico y natural del país.

Los aludidos procesos actuales ya comenzaron a impactar en las organizaciones, creando condiciones que contribuyan al éxito de la empresa socialista y, especialmente, a su gestión de gerencia de RR. HH., incorporándola a la transformación organizacional que posibilite la competitividad, del ámbito empresarial del modelo socialista cubano.

Aragón (2002) expresó la necesidad de establecer un modelo cubano de formación por competencias, basado en el de escuela politécnica y de egresado, que posea cultura política, económica, preparación fuerte en las ciencias básicas y una formación profesional básica. Las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, formadoras del ser humano para la vida, no para un puesto de trabajo. No se puede formar a un trabajador que devenga desechable una vez concluido su ciclo productivo planificado, y quede desamparado en el mundo del trabajo.

Es válido resaltar que en el país existe un ordenamiento jurídico que recoge lo concerniente a la capacitación de los trabajadores, que es básica y esencial para el desarrollo de competencias necesarias para el desempeño exitoso del capital humano de las

organizaciones.

En la actualidad varias organizaciones laborales en Cuba se hallan insertadas en un proceso denominado Perfeccionamiento Empresarial, amparado inicialmente por el Decreto-Ley No. 252 “Sobre continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto No. 281 “Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”; modificados por el Decreto-Ley 334/2017 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, puesto en vigor en el mes de marzo del 2018; donde se ha incluido el enfoque de competencias en la GCH y en la elaboración de las normas cubanas NC 3000, 3001, 3002/2007, relativas al SGICH.

Estas normas sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio SGICH, los requisitos que se establecen son genéricos; y, por tanto, aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca. Su aplicación dependerá, entre otros factores, de la estrategia de la organización, del nivel de desarrollo para la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH), de la complejidad de la estructura organizativa y de los procesos de producción o servicios que realizan.

1.2.1.1. Gestión por Competencias en las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

La Orden 1 Comandante en Jefe de las FAR, para poner en vigor el “Reglamento de Prestación de Servicio Militar para Oficiales y Suboficiales de las FAR”; establece que esta constituye la institución militar básica del Estado, que tiene la misión fundamental de combatir al agresor desde los primeros momentos y con todo el pueblo desarrollar la guerra el tiempo que sea necesario bajo cualquier circunstancia hasta alcanzar la victoria.

Como organización de la administración central del estado y dadas las misiones que cumplimenta se rige en trabajo de preparación y superación de los cuadros por medio de la Orden 1 del 2001 del Comandante en Jefe, esta se implementa a partir de lo estipulado en la Ley 75 de 2001 “de la Defensa Nacional”

La Orden, en su Capítulo 11 sección I y III, expresan lo siguiente:

Sección I: Sistema de preparación de los cuadros.

Artículo 164. El sistema de preparación de los cuadros, fundamento para el ejercicio profesional de los oficiales de las FAR, tiene como finalidades la formación de éstos bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, militar y científico-tecnológica, la superación continua de los conocimientos durante su vida profesional y la formación

académica de postgrado, lo que contribuye, de forma sistémica a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus misiones y al desarrollo de una cultura general superior.

Artículo 165. La preparación de los cuadros constituye un sistema armónico, que garantiza la continuidad del proceso educativo, integrado al sistema nacional de educación y sustentado por la red de instituciones docentes de las FAR.

Sección III: Superación de Oficiales.

Artículo 180. La superación de oficiales tiene como finalidad adiestrar al egresado de los cursos de formación en el desempeño de los cargos primarios, mantener a los oficiales actualizados con respecto a los avances científico-tecnológicos de su esfera de acción, complementar sus conocimientos para el mejor desempeño de sus funciones y capacitarlos para ocupar cargos superiores o de nuevas especialidades.

En el caso del personal trabajador civil que labora en la institución, tanto de su Componente Armado como del Sistema Empresarial, la GCH se rige por lo estipulado en la Ley 116 “Código de Trabajo”, y su instrumentación en la institución es a través de la Resolución 34 del 2015 del ministro de las FAR, sobre “Particularidades para cumplir en las entidades de los sistemas presupuestado y empresarial de las FAR, lo dispuesto en la Ley 116”, la cual en su Capítulo 5 refleja lo referente a la GCH.

En la actualidad las FAR requiere la implementación de la GC en todos sus órganos con el objetivo de contribuir a la preparación de combatientes competentes, con un desempeño eficaz capaces de mantener los logros y conquistas de la Revolución.

Conclusiones parciales del capítulo.

- La GC constituye un tema de actualidad cuya aplicación consecuente es imprescindible para lograr el desempeño eficaz de una organización, tomando como punto de partida el desempeño individual del talento humano que a ella tributa.
- Hay disponibles distintos métodos, técnicas, modelos e instrumentos para diagnosticar y determinar las competencias laborales del capital humano, debiéndose asumir aquellos que se adecuen a las características y condiciones de la organización donde se desarrolla el estudio y sean coherentes con el modelo económico y sociopolítico establecido en el país de referencia.
- Existen diferentes definiciones de competencias laborales, pero aquellas donde se incluyen como elementos esenciales los conocimientos, habilidades, destrezas,

actitudes, aptitudes, emociones y valores, por su carácter holístico resultan fundamentales para garantizar el ejercicio objetivo de la justicia, en el dictamen sobre si se posee o no competencias vinculadas a la ejecución de determinados desempeños.

- Las FAR, como parte esencial de la sociedad cubana, requiere gestionar su capital humano basado en competencias para continuar cumpliendo con racionalidad y eficacia las misiones encomendadas a sus organizaciones, y evaluando el desempeño de sus miembros con objetividad y espíritu de justicia.

Capítulo 2. Procedimiento para determinar las competencias laborales de los Jefes de Centros del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas.

En el presente capítulo se caracteriza a la organización y describen el procedimiento, los métodos, técnicas y herramientas de investigación, que se emplean en la determinación de las Competencias Laborales de los jefes de Centros del HMM.

2.1. Caracterización de la institución.

Hasta 1959 el centro era una pequeña clínica que asistía a las fuerzas de Batista que radicaban en el Regimiento aledaño al mismo. Solo contaba con 28 camas, 5 enfermeras, 4 sanitarios, 4 técnicos y 7 médicos; las especialidades eran: Medicina Interna, Cirugía General y Ortopedia.

Al triunfo de la Revolución y tomar las fuerzas rebeldes el Regimiento, también se hicieron cargo de la clínica, donde dejaron una pequeña guarnición que, conjuntamente con algunos médicos, enfermeras y trabajadores revolucionarios comenzaron la historia bañada de monte y pueblo, de trabajo y heroísmo, del HMM. Su nombre le fue conferido en honor del matancero, médico y mártir del Asalto al Cuartel Moncada.

Esta institución fue fundada el 7 de enero de 1959, en el Reparto “Reynold García”, en el municipio de Matanzas, provincia de igual nombre.

La Orden 29/2018 del jefe la Unidad Militar, que pone en vigor el “Reglamento Hospitalario de la Unidad” se recogen los siguientes elementos de caracterización de la institución objeto de estudio.

Objeto Social.

En cooperación con el MINSAP lleva a cabo la asistencia médica especializadas con las especialidades de Medicina Interna, Ortopedia y Traumatología, Angiología, Cirugía General, Anestesiología y Reanimación, Gastroenterología, Otorrinolaringología, Oftalmología, Medicina Intensiva y de Emergencia, Cardiología, Dermatología, Medicina Tradicional Natural, Medicina de Oxigenación Hiperbárica, Cirugía Maxilofacial, Estomatología y Prótesis, Urología, Psiquiatría, Ginecología, Fisioterapia y Rehabilitación, Pediatría, Neurocirugía, Endocrinología, Higiene y Epidemiología, y con el apoyo de Laboratorio Clínico, Anatomía Patológica, Imagenología y Microbiología, así como por convenios con instituciones del territorio y de La Habana.

El HMM está en la obligación de atender y responsabilizarse con la atención médica hospitalaria de oficiales, suboficiales, sargentos, soldados, trabajadores civiles de la defensa, miembros del Minint y familiares con derecho; miembros del Ejército Rebelde,

Combatientes Clandestinos, de Girón y de la Lucha contra Bandidos del territorio provincial; la Escuela Militar “Camilo Cienfuegos”, Cuadros del PCC Provincial, la Asamblea Provincial del Poder Popular, CDR Provincial, Empresa de Petróleo y Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”. Además, atiende a la población regionalizada de las áreas del policlínico “Samuel Fernández”, que incluye los repartos: Playa, Peñas Altas, Reynold García, Iglesias, Gelpi, Guanábana, Canimar y Carbonera, Instituto Politécnico “Álvaro Reynoso” y Universidad de Matanzas; con un universo de 85 000 habitantes. También, a pacientes necesitados que acuden a sus Servicios de Urgencia y Emergencia.

Se cuenta con un Centro de Desarrollo que se encargó de la formación de los profesionales, técnicos medios y enseñanza de pregrado y postgrado.

Misión.

Brindar una atención médica especializada a los pacientes militares y civiles que la requieran en forma óptima y eficiente, incluyendo el trabajo higiénico epidemiológico a las unidades militares y del sistema empresarial de las FAR en el territorio, el desarrollo y aseguramiento a la formación de profesionales de pre y postgrado y el trabajo de ciencia e innovación tecnológica con calidad, satisfaciendo las necesidades de salud de las tropas y población, así como el mantenimiento de una capacidad y disposición combativa que permita la participación eficaz en el aseguramiento médico en tiempo de guerra; contando con capital humano de un alto nivel científico técnico con principios éticos y revolucionarios dispuestos a aportar al desarrollo sostenible del territorio matancero y del país.

Visión.

Somos el Hospital Militar clínico-quirúrgico-docente “Dr. Mario Muñoz Monroy” con servicios especializados de salud excelentes, acreditados para el desarrollo de la actividad docente de pregrado y postgrado, que cuenta con capital humano altamente preparado y que contribuye a la mejora continua y la satisfacción de pacientes y familiares, aplicando creativamente el perfeccionamiento hospitalario apoyándonos en valores éticos, profesionales, revolucionarios humanos y medioambientales de referencia para el territorio de Matanzas y del país.

Principales elementos que recoge esta visión:

- Alcanzar servicios médicos de excelencia.
- Mejora del equipamiento.
- Incremento de abastecimiento.
- Gestionar adecuadamente los indicadores.

- Alto reconocimiento social.
- Gestión de calidad.
- Trabajar con visión del futuro.
- Alta satisfacción del cliente interno y externo.
- Mejora de la comunicación.
- Explotación eficiente del potencial informativo.
- Desarrollo de eventos donde se expongan las experiencias.
- Trabajar con enfoque de futuro y formación de especialistas.
- Consideraciones del entorno cambiante.
- Alta profesionalidad.
- Superación continúa.
- Alto nivel científico.
- Identificar necesidad de aprendizaje.
- Eliminación de fincas.
- Enfoque de proceso y sistema.
- Mejor relación entre proceso logístico y asistencial.
- Estabilidad en el personal.
- Mejor atención al hombre.
- Formación escalonada.
- Pirámide docente.
- Adecuada motivación laboral.
- Sostenibilidad del medio ambiente.
- Adecuada interrelación de los procesos.
- Mejora continua.
- Mayor gestión de indicadores.
- Mejora del transporte.

Áreas de resultados claves.

- Gestión Asistencia Médica.
- Gestión de la Atención a Pacientes Hospitalizados.
- Gestión de la Atención Consulta Externa.
- Gestión de la Atención Urgencia y Emergencia.
- Gestión del Conocimiento.
- Gestión Logística.

➤ Gestión del Capital Humano.

Estructura orgánica del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas.

La estructura organizativa (Gráfico 1) del HMM, en orden descendente y colateral de jerarquías, comienza en la dirección, seguida de dos vicedirectores, tres jefes de departamentos, cinco jefes de centros, un jefe de Unidad Territorial de Higiene y Epidemiología (UTHE), once jefes de secciones, veinte jefes de servicios y seis cargos de diferentes especialidades de la logística, mantenimiento y de aseguramiento combativo.

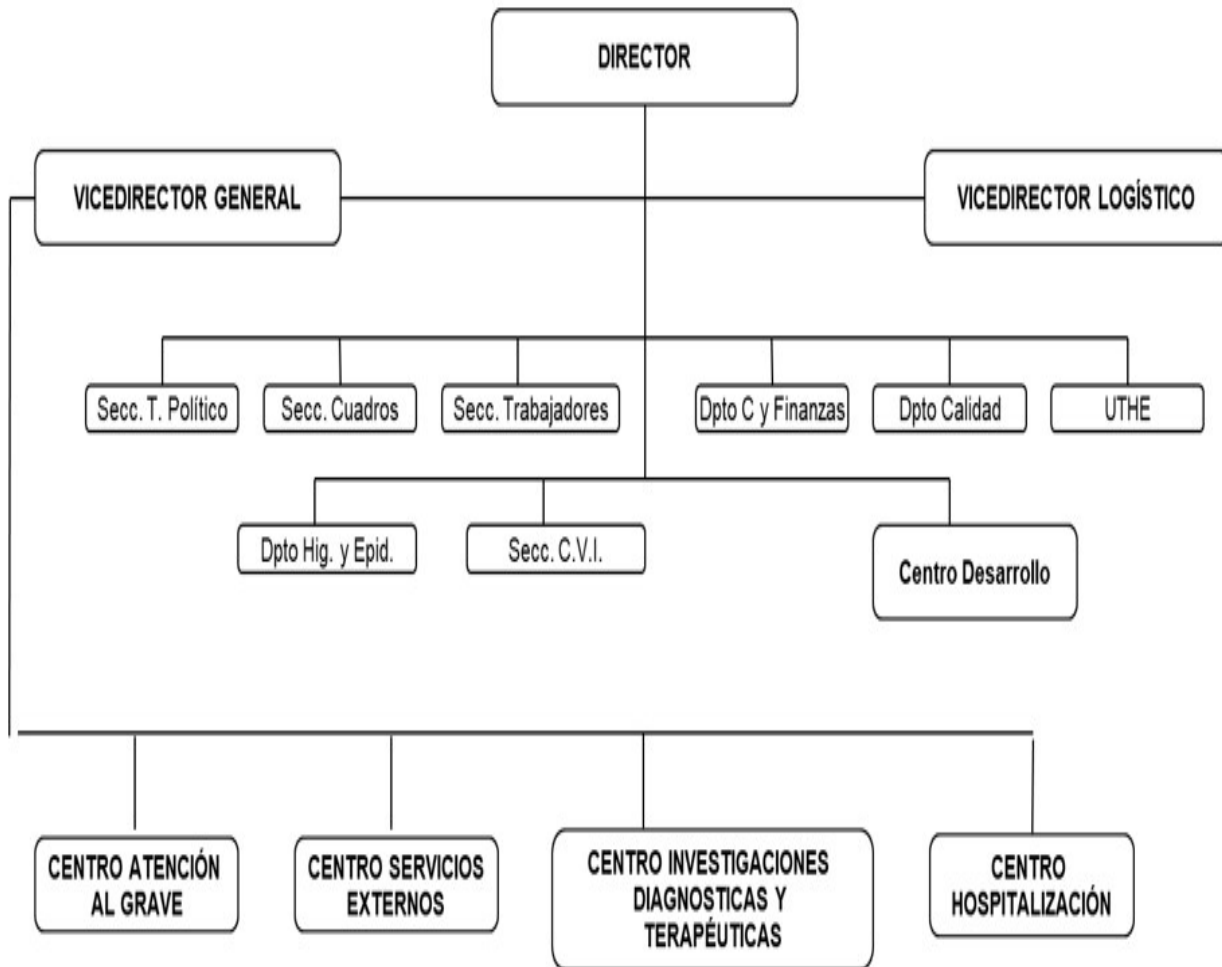


Gráfico 1: Organigrama del HMM. Fuente: Orden 29/2018 del jefe de la UM.

El mapa de procesos del HMM, se describe en el gráfico 2:

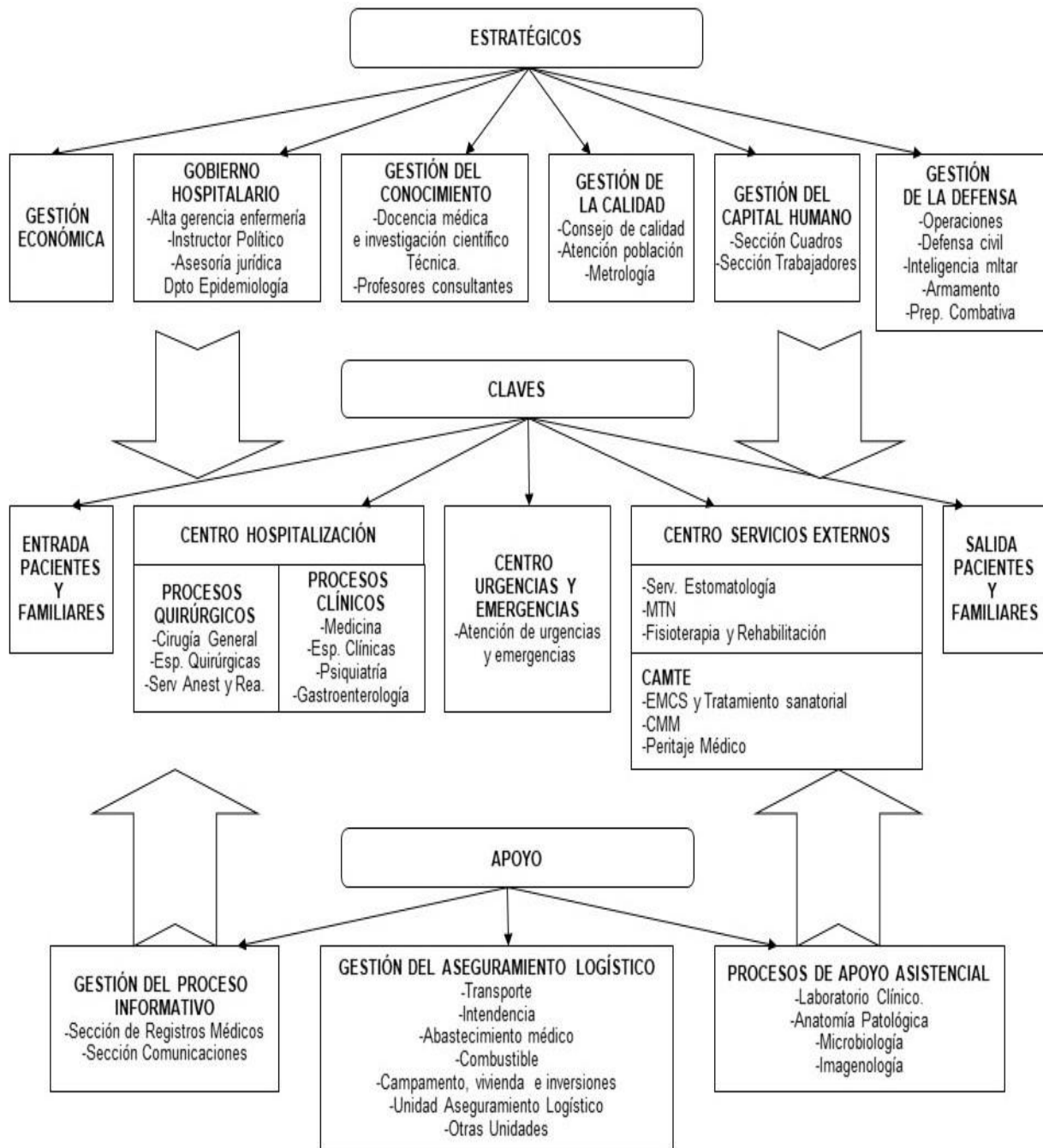


Gráfico 2: Mapa de procesos del HMM. Fuente: Orden 29/2018 del jefe de la UM.

El HMM de Matanzas posee una estructura orgánica de 627 trabajadores (Figura 1). Entre los miembros de la organización, 90 son cuadros militares y 18 cuadros civiles. De ese total de cuadros, ocupan cargos de dirección 41 (27 oficiales y 14 trabajadores civiles).

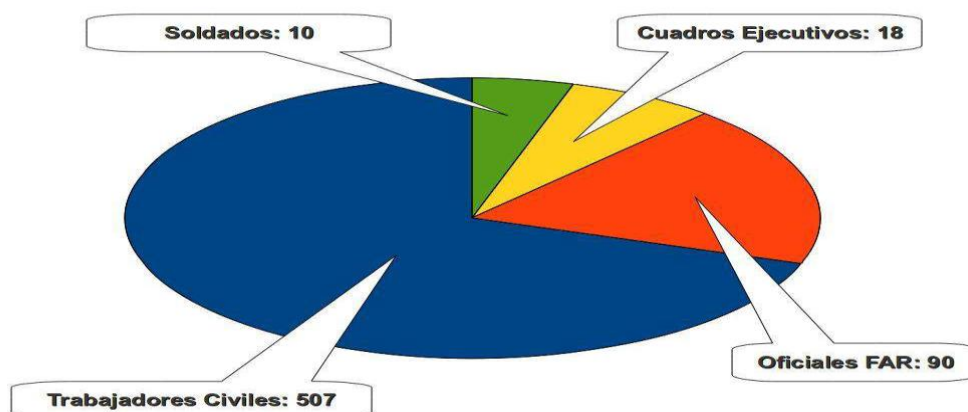


Figura 1: Composición orgánica, por categorías del HMM. Fuente: Elaboración propia.

De estos cargos, solo 13 poseen reservas de cuadros (Tabla 1), según lo expuesto en la plantilla orgánica de la institución:

No	Cargos principales ocupados	Cantidad de Cuadros de reserva por cargo
1	Director HMM	1
2	Vicedirector general	1
3	Vicedirector logístico	1
4	Jefe Centro Hospitalización	1
5	Jefe Centro Urgencias y Atención al Grave	1
6	Jefe Centro Servicios Externos	1
7	Jefe Centro Investigaciones Diagnósticas y Terapéuticas	1
8	Jefe Centro Desarrollo	1
9	Jefe Servicio Cuidados Intensivos y Polivalente	1
10	Jefe Servicio Cirugía General	1
11	Jefe Servicio Ortopedia y Traumatología	1
12	Jefe Servicio Anestesiología y Reanimación	1
13	Jefe Unidad Territorial Higiene y Epidemiología	1

Tabla 1:

Principales cargos de dirección del HMM. Fuente: Elaboración propia.

El HMM cuenta con 238 y 101 evaluados con categoría científica y docente, respectivamente (Tabla 2). De los que ocupan los principales cargos de dirección, 9 son Másteres y Especialistas de II° Grado, 2 son Másteres y Especialistas de I° Grado, 2 son Especialistas de I° Grado y 1 es Investigador Auxiliar (Tabla 3).

	Categorías científicas				Categorías docentes					
	Dr.C.	MsC	Esp.	Esp. I°	Prof. Titular	Prof. Aux.	Prof. Asist.	Prof. Instruc.	Invest. Agreg.	Invest. Aux.
Oficiales		25	14	67	-	4	12	16	2	-
Ejecutivos		8	4	14	-	2	5	2	1	-
Trab. civiles	2	50	12	47	2	6	33	9	5	2
Total	2	83	27	128	2	12	50	27	8	2

Tabla 2: Potencial científico y docente por categorías. Fuente: Elaboración propia

No.	Cargos principales ocupados	Categorías científicas y docentes			
		MsC.	Esp.	Esp. I°	Investig. Aux.
1	<u>Director HMM</u>	X	X°	-	-
2	<u>Vicedirector general</u>	X	X	-	-
3	<u>Vicedirector logístico</u>	-	-	X	-
4	<u>Jefe Centro Hospitalización</u>	X	X	-	-
5	<u>Jefe Centro Urgencias y Atención al Grave</u>	X	X	-	-
6	<u>Jefe Centro Servicios Externos</u>	X	-	X	-
7	<u>Jefe Centro Investigaciones Diagnósticas y Terapéuticas</u>	X	X	-	-
8	<u>Jefe Centro Desarrollo</u>	X	X	-	-
9	<u>Jefe Servicio Cuidados Intensivos y Polivalente</u>	X	X	-	-
10	<u>Jefe Servicio Cirugía General</u>	-	-	X	-
11	<u>Jefe Servicio Ortopedia y Traumatología</u>	X	X	-	X
12	<u>Jefe Servicio Anestesiología y Reanimación</u>	X	X	-	-
13	<u>Jefe UTHE</u>	X	-	X	-

Tabla 3:

Potencial científico y docente principales cargos dirección. Fuente: Elaboración propia.

2.2. Tipología y paradigmas de la investigación.

El autor definió la tipología de la investigación usando, como referente de valor, lo aportado por Sampieri y col. (2014). Entonces, por la profundidad del objetivo gnoseológico, la investigación que se informa es explicativa, teniendo en cuenta el nivel alto de desarrollo del estado del arte y el inventario paradigmático de buenas prácticas sobre la gestión de competencias; por el control de las variables, es no experimental; por su finalidad y orientación que asume, está dirigida a la aplicación; por el carácter de la medida, emplea los paradigmas cualitativo y cuantitativo cuando es oportuno y pertinente, según demandas del proceso investigativo; por el carácter del marco en que tiene lugar, es de campo y en condiciones naturales de los sujetos; y por el tiempo empleado en investigar, es transversal y en una sola etapa.

Respecto a los paradigmas que metodológicamente facilitan el desarrollo del proceso investigativo, el autor, teniendo en cuenta la naturaleza del objeto de estudio, consideró necesario privilegiar el empleo de los paradigmas:

- Cuantitativo, usado para el procesamiento de los resultados del método de expertos, así como en la ilustración gráfica porcentual o literal en forma de guarismos de indicadores matemáticamente medibles.
- Cualitativo, utilizado para expresar los juicios de valor aportados oralmente por los deponentes, tanto en la entrevista como en la Tormenta de Ideas.
- Crítico-social o dialéctico, aplicado en calidad de soporte axiológico del discurso crítico del autor, tanto en lo que respecta a su ponderación de los aportes y limitaciones de diversas escuelas contemporáneas de pensamiento, sobre el tema de la gestión de competencias en el ámbito empresarial; como en la exposición de su propuesta, dirigida

a mejorar la realidad investigada de su estado actual a uno deseado, en las condiciones histórico-concretas de la contemporaneidad cubana y, particularmente, las de la cultura organizacional del HMM.

2.3. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas.

De acuerdo con los presupuestos lógicos y metodológicos del objeto de estudio, el problema científico y los objetivos de la investigación, el autor consideró pertinente determinar los métodos, técnicas y herramientas para la ejecución de la presente investigación.

2.3.1. Métodos del nivel teórico del conocimiento.

Analítico-sintético: un proceder predominantemente analítico se efectuó para la desagregación mental del proceso de GC en el ámbito organizacional, en la pluri-diversidad de sus nexos, elementos, propiedades y atributos; con el fin de determinar de ellos cuáles son los esenciales en la dinámica de tal proceso.

El procedimiento opuesto, predominantemente sintético, facilitó la reestructuración de ese proceso de GC como sistema, aunque portando ya el conocimiento sobre cuáles de sus elementos, son los esenciales en su estructura y dinámica funcional. Se reprodujo entonces ese proceso con la información necesaria acerca de qué debe ser o no modificado, procurando la excelencia del mismo.

Esos proceder, dialécticamente contradictorios en tanto son, a la vez, presupuestos y excluyentes, fueron simultáneos en sus respectivas aplicaciones. Así, en la investigación se evidenció lo esencial entre las múltiples determinaciones procesales y para identificar y valorar los resultados investigativos, obtenidos a partir de lo que aportaron los testimonios de las unidades de estudio, en la investigación empírica de campo, contentivos de sus valoraciones sobre la calidad de la actual GC en el HMM.

Inductivo-Deductivo: la implementación de la GC para determinar las que poseen, o no, los sujetos que desempeñan su actividad en el ámbito empresarial cubano; es aún incipiente en el país. La investigación estuvo más vinculada metodológicamente a procedimientos de tipo inductivo. De todas maneras, la deducción resultó muy necesaria, habida cuenta de que lo aportado a escala global sobre GC al estado del arte, ya es de larga data y contiene un desarrollo profundo de la teoría y de los reportes de su aplicación en forma de buenas prácticas empresariales. En consecuencia, los presupuestos teóricos y metodológicos de la investigación que aquí se informa, son inferencias deductivas de ese tributo ofrecido por la ciencia constituida respecto a la GC y sus aplicaciones prácticas.

Histórico-Lógico: se justifica su presencia porque el desarrollo histórico de la teoría y la

práctica de la GC en el ámbito organizacional, ha acumulado notable cuantía de conocimientos y sus aplicaciones, durante decenios, constituye una rica experiencia aprovechable en Cuba. En consecuencia, si lo histórico reproduce metodológicamente todo el proceso de elaboración longitudinal y colectiva de esa teoría, lo lógico en este caso selecciona lo esencial de tal proceso, configurando el criterio que determina la fundamentación, oportunidad, pertinencia, viabilidad y utilidad de una GC en el HMM cuya concepción, al menos como intención, se trató precisamente de basar en lo mejor de ese dilatado proceso temporal de elaboración teórica. Fue muy importante su uso para articular la propuesta del autor para determinar las competencias que deben poseer los directivos del HMM.

Analogía-Modelado: la determinación de las competencias que deben formar parte del perfil de los directivos del HMM, constituye el eje transversal de la investigación que aquí se informa. En lo fundamental, es un paradigma del deber ser y del deber hacer, basado en propuestas anteriores que, desde diferentes organizaciones y correspondientes culturas organizacionales; han fungido como prototipos de referencia. De manera análoga, es aspiración del autor que su propuesta pueda servir de modelo para otras que, animadas con propósitos relativamente similares, puedan diseñarse e implementarse en otras organizaciones, siempre que sean oportunas, pertinentes, viables y útiles las debidas adaptaciones a sus respectivas culturas organizacionales.

Sistémico-Estructural: es un enfoque esencial por su transversalidad en la investigación como proceso y en esta tesis como su informe. Si bien la determinación de un procedimiento de GC es siempre un sistema complejo de conceptos, métodos, técnicas, instrumentos y herramientas, articulados con un fin específico; el carácter transversal de esa sistematización se extiende al ordenamiento discursivo de la estructura procesal de esta investigación y la de esta tesis como su correspondiente informe. Cada una de las partes de la tesis respecto a las otras y, cada elemento teórico, metodológico o práctico de la propuesta del autor respecto a los restantes; están relacionados en sistema y la separación entre ellos no es viable, dada su interdependencia. Ello es consecuencia de dialéctica propia de los nexos entre las determinaciones múltiples que se integran y que se reproducen en esa propuesta.

Ascenso de lo abstracto a lo concreto: es el esencial; lo es porque integra a todos los demás relacionados en la investigación, tanto empíricos como teóricos. A fin de cuentas, la concepción de esta investigación es el resultado de un proceso, en el que predomina lo

objetivo, lo sintético y lo lógico, expresado en una concreción que es, en esencia, la propuesta que en la tesis se expone por el autor.

2.3.2. Métodos del nivel empírico del conocimiento.

La medición se utilizó para valorar estadística y matemáticamente el proceso y los resultados cuantitativos colectados en, y para, la investigación. A manera de ejemplos, el cálculo porcentual fue útil como ilustración de los resultados obtenidos, en la entrevista a unidades de estudio en proceso investigativo; mientras que el método de expertos (Delphi), demandó también la operacionalización resolutive, estadístico matemática, de operaciones que implican variables dotadas de valores; desde el momento de selección de los expertos, hasta la culminación de la aplicación del método.

La tormenta de ideas es una dinámica de grupo, que empleó un moderador y un facilitador del procedimiento para favorecer la generación de ideas. Su uso preferente se basó en que la producción de ideas en grupo, por lo general, resulta ser más efectiva que individualmente. Muchas ideas no progresan y se dan a conocer, debido a la crítica destructiva a que se ven sometidas, en las personas de sus creadores individuales, antes de que maduren o se perfeccionen.

Lo que se pretende con esta es generar ideas y luego evaluarlas, sin criterio previo prejuicioso alguno de discriminación o menoscabo. Para efectuarla se debe crear un clima distendido que favorezca la comunicación, participación de los asistentes y su libre exposición de ideas. El propósito es motivar a los miembros de grupo para expresarse, por lo que la reunión debe resultar relajada, amena e incluso divertida.

Con la aplicación de esta técnica, se trata de cumplir el objetivo de consensuar la elaboración de un procedimiento, que permita determinar las competencias laborales de los jefes de Centros del HMM y que el mismo se ajuste a las condiciones y características de la organización. Sus resultados integrarán la sugerencia preliminar de elementos de juicio, que se colocará por el autor a disposición del arbitrio de los expertos.

La revisión documental tuvo un uso transversal en la investigación. Se empleó en:

1. La configuración del marco teórico de la investigación, a partir de la consulta exhaustiva al estado del arte sobre el tema de la GC.
2. El estudio de documentación:
 - Normas y regulaciones oficiales vigentes, que dictamina y sanciona la obligatoriedad jurídica de los procesos sustantivos vinculados a la GC en las organizaciones cubanas.

- Generada por el propio HMM como organización (planes por áreas, planeación estratégica, balances, indicadores de desempeño, actas, evaluaciones, rendiciones de cuentas, resultados de visitas).

Observación participante se empleó para el registro ponderado por el autor, de conductas y actitudes de los RR. HH. del HMM, respecto a la gestión de competencias laborales de los directivos de esa organización, y la determinación del procedimiento para definir las adecuadas para esos directivos en la cultura organizacional de tal entidad.

Entrevista, diseñada como grupal. Su finalidad es valorar, colectivamente, la eficacia de la preparación y superación de los cuadros, teniendo como referente de valor el logro de la posesión, por parte de los directivos del HMM, de las competencias necesarias y suficientes para su desempeño eficaz.

El Método de Delphi, aplicado previa selección de los expertos. El empleo de este método, se justifica por la necesidad de que especialistas con experiencia en el ámbito laboral hospitalario, funjan como jueces que ponderen, en sucesivas rondas de opinión, el valor lógico de la propuesta del autor sobre la determinación del perfil de competencias de los directivos del HMM; hasta encontrar una posición de consenso.

2.4. Procedimiento para determinar las competencias laborales.

El procedimiento se centrará, en particular, en un enfoque por competencia en la formación de directivos.

El autor ha trabajado sobre la base de una posible adaptación de otros procedimientos aplicados, a pesar de la incipiente práctica de la formación por competencias de los cuadros en instituciones del país. Tomó como referencia algunas de sus etapas, a las que les hizo las modificaciones necesarias y suficientes para adecuarlas a la realidad existente del HMM como escenario.

Se pretende normar la formación por competencias de los jefes de Centros del HMM, requiriéndose para ello de un procedimiento elaborado a partir de referentes paradigmáticos seleccionados y asumidos a estos efectos.

2.4.1. Premisas de su concepción.

Con la finalidad de brindar una propuesta exitosa de procedimiento, es necesario verificar el nivel de desarrollo de determinadas cualidades y características que deben poseer los jefes de Centros del HMM:

1. Preparación y confiabilidad política.
2. Valores y principios demostrados en el desempeño de su gestión.

3. Discreción y preservación del secreto estatal.
4. Capacidad y dominio de la actividad que le permita asesorar metodológicamente y coordinar el trabajo con los jefes y subordinados.
5. Capacidad para enfocarse en coadyuvar al cambio empresarial.
6. Iniciativa creadora, energía y perseverancia.
7. Proporcionar los elementos necesarios para la toma de decisiones correctas y oportunas.
8. Comportamiento dinámico y saber despertar el interés y la confianza de los demás.
9. Saber escuchar, aconsejar y poseer alto nivel de persuasión.

Objetivo del procedimiento:

Gestionar las competencias laborales de los jefes de Centros del HMM con vistas a lograr su desempeño exitoso en el cumplimiento de las tareas y misiones asignadas, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra.

Fundamentación del procedimiento:

Con el empleo del método de analogía-modelado, se obtuvo el procedimiento a aplicar, tomando como punto de partida el de Hernández (2009), ya que este se adecua a las características de la organización.

Para su obtención, el autor se basó en los referentes más actuales que pudo gestionar sobre el tema, tanto en la literatura nacional como internacional; los criterios de 7 expertos convocados a estos efectos, con experiencia en la aplicación de la GC, y los personales del autor.

2.4.2. Descripción.

El procedimiento consta de seis etapas, descritas en el siguiente gráfico no. 3:



Gráfico 3: Etapas determinación competencias. Fuente: Hernández Rivero (2009).

1ra etapa: Preparación de los implicados para la Gestión por Competencias.

Acciones a ejecutar en esta etapa:

1. Capacitar a los implicados en la GC.
2. Incorporar a la vida laboral los siguientes términos:
 - Formación por Competencias.
 - Perfil de Competencias.
 - Mapa de Competencias.
 - Evaluación de las competencias.
 - Estrategias de Competencias.

La importancia de esta etapa radica en que, tanto los directivos como el resto del capital humano, adquieren conocimientos de las ventajas de la formación por competencias.

Durante la capacitación preliminar, se identificó como situación de conflicto que el obstáculo no se encuentra en motivar a la persona a aceptar las nuevas ideas, sino en convencerlas

de abandonar las antiguas. Con esa misma tesis de partida otros autores han coincidido en que, para llegar a implantar un modelo de formación por competencias, es preciso tomar en consideración como elementos fundamentales, tanto el volumen como el tipo de conocimientos existentes en la organización, como la cultura organizacional de esta. La GC debe tener a ambos elementos en cuenta porque un sujeto, por ejemplo, puede disponer de un conjunto de competencias, desarrolladas en relación con un puesto determinado; sin embargo, eso no significa que de manera automática sea competente para otra organización relativamente similar y del mismo objeto social.

2da etapa: Configuración de las competencias necesarias para el puesto.

En esta etapa se particulariza a los sujetos desde la perspectiva de su formación, enfocándose en las competencias genéricas con una visión o proyección polifuncional.

Por otra parte, la aplicación del procedimiento devendrá exitosa, si es integral, abarcando la totalidad de los puestos o cargos. La presente investigación se refiere, de manera específica, a la determinación del perfil de competencias de los jefes de Centros del HMM, adecuándolo a las particularidades de la organización.

1. Elaboración del perfil de competencias de los jefes de Centros del HMM.

Pasos a seguir:

A - Selección de expertos.

En la determinación de los expertos que tomarán parte en la investigación el autor considerará expertos a aquellos que reúnan los siguientes requisitos:

- Posean 15 o más años de experiencia como médicos.
- Haber ocupado el cargo de Jefe de Servicio, Departamento o equivalente por 5 años o más con resultados satisfactorios.
- Poseer categoría docente principal de profesor Titular, Auxiliar, Asistente o Instructor.

De los 14 posibles expertos con que cuenta el HMM se seleccionarán los 7 que participarán en la investigación teniendo en cuenta los criterios declarados con anterioridad, o sea los criterios de selección serán por valoración del autor.

B - Determinación de competencias a través del Método de Expertos Delphi.

En materia de determinación de competencias, existen variados métodos y técnicas que posibilitan el desarrollo eficaz de elaboración de los perfiles. En el estado del arte aparecen varios, cuyo objeto es el análisis y descripción de puestos de trabajo para derivar los correspondientes perfiles de cargo por competencias. En el país, el más utilizado es el

Método de Expertos o Delphi por rondas para determinar competencias de los directivos. (Figura 2).



Figura 2: Método Delphi por Rondas. Fuente Cuesta, 2010

Tomando en consideración los factores sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el Grupo de Expertos se plantea como objetivo transformar los retos y estrategias de estos Jefes de Centros en materia de superación de jefes. Este grupo de expertos tendrá como aval, su prestigio en la entidad donde se desempeña, así como un dilatado tiempo de servicio y vasta experiencia laboral, lo que permitirá lograr una mayor credibilidad en la gestión de dictaminar en calidad de tales.

B.1. Creación del Grupo de Expertos.

Después de aprobado el Grupo por la Dirección del HMM, se desarrolla un entrenamiento de postgrado en Gestión de Competencias, individualizado para cada experto, que consta de 4 horas lectivas; donde recibirán preparación sobre las concepciones más actuales de la GRH, vinculadas a la Gestión de Competencias.

La parte no presencial del entrenamiento también se desarrollará de manera individual por cada experto. A esos efectos, se les proveerá de textos en soportes impreso y electrónico, de modo tal que puedan realizar una revisión de los documentos normo-reguladores de la GC, vigentes en - y para - las condiciones concretas actuales del empresariado cubano, en general, así como de los emitidos por la Dirección del HMM sobre la materia.

B.2. Realización de la primera ronda.

A cada experto (E) se le entrega una hoja de papel en la cual debe responder, sin comentarios con el resto del grupo, la pregunta siguiente: ¿Cuáles son las competencias

laborales que deben conformar el contenido del puesto del jefe de Centro del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas? (ver Anexo no. 4).

B.3. Realización de la segunda ronda.

Se entrega por separado a cada uno de los expertos una hoja, en la cual se exponen las diferentes competencias que han sido determinadas en la primera ronda, con el propósito de que cada uno de ellos de respuesta a la interrogante: ¿Está Ud. de acuerdo en que estas son verdaderamente las competencias para el puesto de jefe de Centro del HMM?, Con las que no esté de acuerdo, debe marcarla con (N) (ver Anexo no. 5).

B.4 Realización tercera ronda.

Pregunta: ¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las competencias en el desempeño de este puesto? (sugiriéndole ordenarlas en orden decreciente de importancia) (ver Anexo no. 6).

Aquí le es orientado a cada experto que el número 1 se reserva para la competencia más importante, el 2, para la que sigue en importancia; hasta el 10, que se le adjudicaría a la de menor importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el necesario poder definitorio de ese ordenamiento. Se hará llegar a los expertos los resultados anteriores, mostrándoles el ordenamiento alcanzado, con la finalidad de conocer si están de acuerdo con las ponderaciones realizadas y el orden obtenido.

B.5. Realización de la cuarta ronda.

A los expertos se le entregan las tablas obtenidas de la tercera ronda, donde se refleja la ponderación y el nivel de concordancia alcanzado por ellos. El siguiente paso es preguntarles si están de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido.

De existir variaciones en las ponderaciones, se proceden a realizar los cálculos de la tercera ronda y, de obtenerse todas las $Cc \geq 60\%$, se concluye que existe un adecuado nivel de concordancia entre los expertos. De no obtenerse ese porcentaje, se realizarán tantas rondas como sean necesarias, hasta lograr ese % de concordancia.

B.6 Definición de los modelos de conducta o dimensiones de cada competencia (propuesta de dimensiones).

Se solicita a los expertos que listen entre 2 o 3 modelos de conducta o dimensiones del desempeño, respecto a cada competencia. Debe existir consenso para definir tales modelos, que en general, pueden identificarse 3 por cada competencia.

C - Elaboración de los perfiles de competencias de los jefes de Centros del HMM.

Para cumplir este paso, hay que tener como referencia algunos presupuestos teóricos que plantea Cuesta (2002):

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de la GRH, denominada de análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo; parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo en lo esencial a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué se hace? (saber y querer hacer) (ver Anexo no. 7).

Se conciben y argumentan técnicamente los perfiles de competencia de los cargos propuestos, expresados mediante documento con carácter legal, contando con la participación individual y anónima de los expertos, en la toma de decisiones a ese respecto. De manera paralela, se realiza la revisión documental por los expertos que se dedicada, en este caso, a una relectura de los textos normo-reguladores del cumplimiento de actividades determinadas, atribuibles al cargo dado. El propósito es contrastar los perfiles que se van configurando con los correspondientes calificadores de cargo y otros documentos oficiales que enumeran las cualidades exigidas a cada desempeño (sea técnico o administrativo) para que devenga competente.

Se recomienda tener presente los aspectos siguientes:

Al recopilar los datos procedentes de los documentos de necesaria consulta, hay que tener en cuenta cuáles fuentes de información son de imprescindible estudio, para qué se gestionan y en qué registro o tipo de documento se pueden obtener. En cualquier circunstancia, hay que:

- Identificar las fuentes potenciales de información.
- Evitar en lo posible la búsqueda indiscriminada, que podría conducir a un "ahogamiento" dentro de información innecesaria o a un resultado insuficiente para el fin que se persigue.
- Lograr la selección adecuada de los datos.

Una vez determinado el perfil de competencias, se miden las competencias de los sujetos investigados. La finalidad es valorar la adecuación puesto-persona que la ofrece el perfil.

3ra etapa. Diagnóstico de las competencias laborales de los implicados.

Esta etapa es muy importante, lo cual se corrobora en dos momentos esenciales, en los que se ha de proceder con el mayor rigor posible:

- Determinación de las competencias requeridas.
- Definición operacional de las mismas.

Ambos momentos se sustentan en acciones, que posibilitan diagnosticar la situación de la organización y el nivel de desarrollo de las competencias de los jefes de Centros del HMM. Los métodos, técnicas y herramientas a utilizar para realizar el diagnóstico son:

Revisión de documentos (esta vez, de balances, indicadores, actas de comisiones de cuadros, balances de preparación y superación, evaluaciones de los jefes de centro, rendiciones de cuentas, resúmenes de las visitas especializadas).

Observación participante del autor, en el proceso de determinación de las competencias laborales de los directivos del HMM, de jefes inmediatos, pares, subordinados, personal de cuadros y capital humano, profesores pertenecientes al dispositivo de preparación y superación de cuadros y reservas de la Universidad.

4ta etapa: Concepción de la Estrategia para la formación por competencias de los jefes de Centros del HMM.

En esta etapa se tomará como punto de partida el grupo de necesidades identificadas en el diagnóstico, relacionadas con la preparación y superación de los jefes de Centros en cuestión. Se determinan los objetivos de formación, la finalidad y los resultados que se esperan obtener con el método Delphi para evaluar, y se jerarquiza por orden de importancia el grado de incidencia de las acciones de formación en los resultados esperados. Se implica a los jefes de Centros en la elaboración de su plan individual de superación.

5ta etapa: Implementación de las estrategias para la formación por competencias de los jefes de Centros del HMM.

En esta etapa se:

- Coordinan las acciones de capacitación.
- Gestiona que los formadores sean de excelencia en su desempeño profesional.
- Ejecutan las acciones formativas propuestas, garantizándose el cumplimiento de los objetivos definidos en las Estrategias de Capacitación.

6ta etapa: Evaluación y Control.

Para evaluar el procedimiento propuesto se aplicará la entrevista grupal. En ella participarán los Jefes de Cuadros, de Sección de Docencia y de Capacitación, y de Desarrollo; además, la Jefa de Sección de Trabajadores, el Jefe de Servicios Médicos del Ejército Central y el Vicedirector Asistencial del HMM, para un total de 7 sujetos (ver Anexo no. 8).

En esta fase se definen los indicadores que permitan conocer el resultado de la capacitación recibida, en el desempeño. Se deberá aplicar la metodología de medición del impacto establecida por las FAR (a los 6 meses). También, se controla el cumplimiento de las

acciones formativas establecidas en la estrategia de superación y se realizan ajustes necesarios en los planes previstos.

Conclusiones parciales del capítulo.

- Los jefes de Centros del HMM, desempeñan un papel fundamental dentro de la institución, resultando de vital importancia el desarrollo de sus competencias laborales para contribuir al consecuente éxito de la gestión de la política de cuadros en la organización.
- El HMM cuenta con las características y condiciones adecuadas para implementar un procedimiento, que le permita determinar las competencias laborales de los jefes de Centro que laboran en a la institución y tributar de manera eficaz a la implementación de la GC en la organización.
- El cargo escogido para la aplicación del procedimiento constituye un puesto clave para lograr el cumplimiento de la misión y visión diseñada, De su desempeño depende, en gran medida, la calidad del servicio que se brinda y la excelencia en el desarrollo de la docencia de pregrado y postgrado.

Capítulo 3. Resultados de la aplicación del procedimiento para determinar las competencias laborales de los Jefes de Centros del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas.

Este capítulo expone los resultados de la aplicación del procedimiento elaborado, previa determinación de las competencias de los puestos de trabajo estudiados, debe tener un impacto positivo en el desempeño óptimo de las tareas de la organización. La aplicación de esta investigación agilizará los procesos de selección y evaluación de este personal, así como la detección de las necesidades de formación y/o capacitación. Esas acciones serán muy beneficiosas para el logro de los objetivos de la organización.

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para determinar las competencias laborales de los Jefes de Centros del Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy”.

3.1.1. 1era Etapa: Preparación de los implicados para la Gestión por Competencias.

Esta fase de preparación previa y concientización resulta importante para el resultado de cualquier propuesta ya que el entendimiento y el compromiso son fundamentales para el trabajo en equipo. En este caso la incorporación de los términos fundamentales de la formación por competencias no es manejada en toda su magnitud, pues la Sección de Cuadros de la organización no trabaja con este sistema.

Con relación al análisis de las competencias laborales como parte fundamental de la GCH se realiza también este estudio comparativo en los 4 Hospitales Militares de Ejército existentes en las provincias centrales y orientales. Se constata que ninguno de ellos cuenta con perfiles de competencias, ni competencias laborales identificadas; solo existen perfiles de cargo enfocados a las funciones de los mismos, que se componen de los elementos siguientes:

- Nomenclatura del cargo.
- Categoría ocupacional.
- Grupo-escala.
- Responsabilidad y autoridad.
- Principales tareas (en el orden asistencial, científico-docente, administrativo, político-ideológico-cultural y de la defensa de la patria).
- Condiciones de idoneidad.
- Forma de contratación.
- Descripción del contenido de trabajo.
- Requisitos de conocimientos.

➤ Obligaciones específicas.

En los perfiles no se refieren elementos de gran importancia como son: las condiciones de trabajo, los requisitos en cuanto a formación mínima y experiencia previa, la misión del puesto y las competencias laborales que deben de poseer. Entonces, se puede plantear que, a pesar de ser un enfoque de gran importancia para brindar mejores servicios en las organizaciones actuales, aún falta profundizar en el tema en el sector cubano de la salud, debido a los pocos estudios antecedentes.

Se integró un equipo de trabajo conformado por 14 jefes de servicios, a los que inicialmente se le explicaron los objetivos que se persiguen en el estudio y la aplicación del procedimiento, atendiendo a sus etapas y fases. De ese equipo, se esperaba que determinaran las competencias necesarias para los cargos de jefes de Centro. Además de tal finalidad, se les seleccionó también para que se fuesen entrenando en identificar y evaluar competencias, ya que después de los jefes de Centro, en la continuación futura de este estudio, les corresponde a los Jefes de Servicios ser evaluados en sus competencias. Posteriormente se les impartió una conferencia sobre el marco teórico referencial del estudio que se realizará, previa consulta de resultados de diversas investigaciones y aportes al estado del arte sobre el tema (análisis y descripción de los puestos de trabajo y la formación por competencias, los perfiles de cargos, formas de la evaluación de las competencias y las estrategias de competencias). La conferencia es seguida de debates y discusiones grupales que enriquecen y socializan los conocimientos de los implicados acerca del mencionado tema.

Antes de pasar a la segunda etapa y luego de que los participantes dispongan de la preparación adecuada con respecto a las competencias laborales, se desarrolló con estos una Tormenta de Ideas, en apoyo al proceso de elaboración del procedimiento para la determinación de las competencias laborales de los jefes de Centros del HMM.

Esta facilitó que los 14 participantes aportaran libremente sus criterios y sugerencias. La selección de los mismos como muestra fue intencional, pues el criterio de inclusión grupal fue poseer dominio y conocimiento de la GC.

Se les pidió que expusieran cuáles son las competencias que deben poseer los jefes de Centros del HMM. El esperado debate originado a partir de esa petición del facilitador de la técnica, permitió llegar a un primer consenso sobre las posibles competencias que los directivos deben poseer para su desempeño eficaz.

Las competencias consensuadas fueron las que aparecieron a disposición de los expertos,

durante la aplicación de la primera ronda del Método Delphi.

3.1.2. 2da etapa: Conformación de las competencias necesarias para el puesto.

El procedimiento que se propone tiene un carácter integral pues puede aplicarse a la totalidad de los puestos o cargos, en esta investigación se referirá específicamente a la elaboración del perfil de competencias de los jefes de Centros del HMM adecuándolo a las particularidades de la organización.

Elaboración del perfil de competencias de los jefes de Centros del HMM. Para ello se proponen los siguientes pasos a seguir:

A - Selección de los expertos.

En el proceso de selección de los que tomarán parte en la investigación, se observará que reúnan los siguientes requisitos:

- Posean 15 o más años de experiencia como médicos.
- Haber ocupado el cargo de Jefe de Servicio, Departamento o equivalente por 5 años o más y con resultados satisfactorios.
- Poseer categoría docente de profesor Titular, Auxiliar, Asistente o Instructor.

De los 14 posibles expertos con que cuenta el HMM, se seleccionaron los 7 que participarán en la investigación como tales, teniendo en cuenta los criterios de selección declarados con anterioridad y en el Anexo no. 9.

B- Determinación de competencias a través del método de expertos.

Para la determinación de las competencias se aplicó el Método Delphi como se explica en el Capítulo 2, a continuación, se realiza una explicación de los pasos desarrollados durante la aplicación de este método.

Método de Expertos

Primera ronda: a cada experto (E) se le entrega una hoja de papel en la cual debe responder, de manera individual, la pregunta: ¿Cuáles son las competencias laborales que deben conformar el contenido del puesto de jefe de Centro del HMM?

Los expertos, según Cuesta (2010), deben enumerar individualmente todas las competencias, reduciendo el listado si así lo consideran, eliminando repeticiones o respuestas similares. Además, se le sugiere a cada uno, por parte del autor, que las ordenen en dos listas. En una, colocándolas desde las más genéricas hasta las más específicas. En la otra, situarlas en orden decreciente de importancia.

Se calculó el coeficiente de concordancia de los expertos por la fórmula del método Delphi, obteniendo como $C_c=1$ para todas las competencias, ya que no hubo votos negativos y sí

total concordancia entre los expertos. El resultado de esta ronda se expresa en la siguiente tabla 1.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc
1	Conciencia emocional	X	X	X	X	X	X	X	1
2	Valoración adecuada de sí mismo	X	X	X	X	X	X	X	1
3	Confianza en uno mismo	X	X	X	X	X	X	X	1
4	Autocontrol emocional	X	X	X	X	X	X	X	1
5	Confiabilidad	X	X	X	X	X	X	X	1
6	Adaptabilidad	X	X	X	X	X	X	X	1
7	Afán de triunfo	X	X	X	X	X	X	X	1
8	Iniciativa	X	X	X	X	X	X	X	1
9	Optimismo	X	X	X	X	X	X	X	1
10	Empatía	X	X	X	X	X	X	X	1
11	Ayudar a los demás a desarrollarse	X	X	X	X	X	X	X	1
12	Orientación hacia el servicio y la calidad	X	X	X	X	X	X	X	1
13	Influencia	X	X	X	X	X	X	X	1
14	Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	1
15	Gestión de conflictos	X	X	X	X	X	X	X	1
16	Liderazgo inspirado	X	X	X	X	X	X	X	1
17	Catalizador de cambio	X	X	X	X	X	X	X	1
18	Establecer vínculos	X	X	X	X	X	X	X	1
19	Trabajar en equipo y colaboración	X	X	X	X	X	X	X	1
20	Motivación	X	X	X	X	X	X	X	1
21	Patriotismo	X	X	X	X	X	X	X	1
22	Ejemplo personal	X	X	X	X	X	X	X	1
23	Profesionalidad	X	X	X	X	X	X	X	1

Leyenda: (X): C relacionada por el experto (-): C no relacionada por el experto

Tabla 1: Matriz de competencias (C) expresadas por los expertos (E). Fuente: elaboración propia.

Segunda Ronda: se entrega por separado a cada uno de los (E) una hoja en la se le mostrará la matriz de competencias obtenidas de la primera ronda (tabla 1), con el propósito de que cada uno de ellos de respuesta a la interrogante: ¿Está Ud. de acuerdo en que estas son verdaderamente las competencias para el puesto de jefe de Centro del HMM? Con las que no esté de acuerdo debe marcarla con (N).

Recogidas las respuestas de cada experto, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión:

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

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Si $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores $Cc < 60\%$, se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los (E).

B.4. Realización de la tercera ronda.

Recogidas las respuestas de los expertos se determina el nivel de concordancia, obteniéndose los siguientes resultados representados en la tabla 2.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	(%)
1	Conciencia emocional	N	X	X	X	N	N	X	57
2	Valoración adecuada de sí mismo	N	X	X	X	X	N	X	71
3	Confianza en uno mismo	N	X	X	N	X	N	X	57
4	Autocontrol emocional	N	X	X	N	N	N	X	42
5	Confiabilidad	X	N	N	N	X	X	X	57
6	Adaptabilidad	N	N	X	X	N	X	N	42
7	Afán de triunfo	N	X	N	X	X	N	N	42
8	Iniciativa	X	X	X	X	X	X	N	85
9	Optimismo	X	X	X	X	X	X	N	85
10	Empatía	X	X	X	X	N	X	X	85
11	Ayudar a los demás a desarrollarse	X	N	X	N	N	N	X	42
12	Orientación hacia el servicio y la calidad	X	X	X	X	X	X	X	100
13	Influencia	X	N	X	X	N	X	N	57
14	Comunicación	X	X	X	X	N	X	X	85
15	Gestión de conflictos	N	N	N	X	X	X	X	57
16	Liderazgo inspirado	X	X	N	X	X	X	X	85
17	Catalizador de cambio	N	N	N	N	N	X	N	14
18	Establecer vínculos	N	N	N	N	N	N	N	0
19	Trabajar en equipo y colaboración	X	X	N	N	X	N	X	57
20	Motivación	X	N	N	N	X	X	X	57
21	Patriotismo	X	X	X	N	X	N	X	71
22	Ejemplo personal	X	X	X	N	X	X	X	85
23	Profesionalidad	X	N	X	N	X	X	X	71

Tabla 2: Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia. Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia, concluida la 2da ronda y establecido el nivel de concordancia entre los expertos de las primeras 23 competencias, sólo quedaron 10, dando paso a la otra ronda.

Tercera Ronda: Pregunta: ¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de este puesto? Se orienta a los expertos que el número 1 es el más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta el n=10, en este caso, que será la de menos importancia. Insistir en que no hagan “ligas” o ponderaciones iguales a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Recogidas las respuestas de cada uno, se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas, indicada por R_j (ver tabla 3). Después esta variable permitirá el ordenamiento según el valor discreto de R_j media y, con posterioridad se calcula el nivel de concordancia (Cuesta, 2010).

Una vez determinada la variable R_j , esta permitirá el ordenamiento según el valor discreto

de Rj media. Con posterioridad se calcula el nivel de concordancia Cc y se ordena el nivel de importancia de las competencias, quedando expresado en la tabla 4.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj
1	Valoración adecuada de sí mismo	10	9	10	10	9	10	10	68
2	Iniciativa	4	3	4	3	4	4	4	26
3	Optimismo	6	6	6	5	5	6	6	40
4	Empatía	9	10	9	9	10	9	9	65
5	Orientación hacia el servicio y la calidad	5	5	5	6	6	5	5	37
6	Comunicación	2	1	2	2	1	2	2	12
7	Liderazgo inspirado	3	4	3	4	3	3	3	23
8	Patriotismo	7	8	7	7	7	7	8	51
9	Ejemplo personal	1	2	1	1	2	1	1	9
10	Profesionalidad	8	7	8	8	8	8	7	54

Tabla 3: Ponderación de los expertos. Fuente: Elaboración propia

No.	Competencias	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1	Valoración adecuada de sí mismo	9.7	10-C10	72
2	Iniciativa	3.7	4-C4	72
3	Optimismo	5.7	6-C6	72
4	Empatía	9.2	9-C9	72
5	Orientación hacia el servicio y la calidad	5.2	5-C5	72
6	Comunicación	1.7	2-C2	72
7	Liderazgo inspirado	3.2	3-C3	72
8	Patriotismo	7.2	7-C7	72
9	Ejemplo personal	1.2	1-C1	72
10	Profesionalidad	7.7	8-C8	72

Tabla 4: Orden de importancia de las competencias. Fuente: Elaboración propia

Cuarta ronda: A los expertos se les entregan las tablas 3 y 4, se les pregunta si están de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido.

Al estar de acuerdo y los resultados de todas las Cc $\geq 60\%$, se concluye que existe un adecuado nivel de concordancia entre los expertos y de esta forma se arriba a la determinación de las competencias del cargo analizado.

Las competencias seleccionadas, atendiendo a su orden decreciente de importancia, son las siguientes:

1. Ejemplo personal.
2. Comunicación.
3. Liderazgo inspirado.
4. Iniciativa.
5. Orientación hacia el servicio y la calidad.
6. Optimismo.
7. Patriotismo.
8. Profesionalidad.

9. Empatía.

10. Valoración adecuada de sí mismo.

A continuación, se pasan a definir las pautas de conducta o dimensiones de cada competencia (propuesta de dimensiones). Se les pide a estos expertos que listen dos o tres pautas de conducta o dimensiones del desempeño, asociadas a cada competencia.

Quedaron definidas de la siguiente manera en la Tabla 5.

Competencias	Dimensiones
Ejemplo personal	<ul style="list-style-type: none">➤ Conoce las normas de comportamiento y el código de ética médico y de la organización, demostrando la necesidad e importancia de que actitud se corresponda con esta.➤ Es capaz de lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso.➤ Está comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">➤ Tiene capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.➤ Tiene conocimiento de las habilidades y técnicas de comunicación.➤ Muestra habilidades en sus relaciones interpersonales, intercambiando criterios y opiniones.
Liderazgo inspirado	<ul style="list-style-type: none">➤ Mantiene un ambiente de trabajo en el que sus subordinados se sientan reconocidos y estimulados. Hace saber a estos, con oportunidad y asertividad, los resultados de su desempeño y el cumplimiento o no de estos.➤ Tiene una visión global de sus responsabilidades, identificando cómo éstas impactan en el desempeño del Centro que dirige y de la organización.➤ Clarifica a sus subordinados lo que se espera de ellos. Se asegura de que estos tengan los conocimientos y habilidades para un desempeño exitoso.
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad para proponer e implementar acciones de mejora al desarrollo de la organización.➤ Capaz de ser proactivo sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando, de esta manera, que se agrave un problema menor.➤ Capaz de ejecutar rápidamente acciones necesarias a fin de resolver dificultades o problemas que surgen en el día a día.
Orientación hacia el servicio y la calidad	<ul style="list-style-type: none">➤ Ser capaz de detectar las necesidades, tanto internas como externas del Centro que dirige, para generar soluciones efectivas a estas necesidades.➤ Promover la generación de un modelo de calidad orientado a la satisfacción del cliente, que permita ejecutar tareas para un adecuado funcionamiento del Centro y de la organización.➤ Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los subordinados para lograr un valor añadido superior para la organización.
Optimismo	<ul style="list-style-type: none">➤ Es capaz de desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos.➤ Ser positivo en todo momento, trata de hallar siempre una solución a cualquier problema que se presente.➤ Emprendedor y esforzado por lograr resultados positivos, fortaleciendo el ánimo personal y el del resto de sus compañeros.
Patriotismo	<ul style="list-style-type: none">➤ Estar identificado y poner en práctica el concepto de Revolución en el ámbito de la organización.➤ Disposición al cumplimiento de misión internacionalista, de ayuda, cooperación y solidaridad.➤ Defensa de la patria por todos los medios contra cualquier intento de derrocar la Revolución.
Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u otras organizaciones externas con las que debe

	<ul style="list-style-type: none"> interactuar. ➤ Practica la superación constante, comunicando sus conocimientos y experiencias a sus compañeros de trabajo, desempeñándose cada vez mejor. ➤ Poseer los conocimientos necesarios sobre los procesos que dirige, demostrando habilidades necesarias para el desempeño del cargo.
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de responder con un sentimiento adecuado a los estados mentales de otro. ➤ Capacidad para entender el punto de vista o estado mental del otro. ➤ Se encuentra siempre disponible para sus subordinados y les dedica el tiempo necesario.
Valoración adecuada de sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posee dominio de sus emociones y aptitudes, desempeñando su labor como seguridad. ➤ Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. ➤ Es capaz de generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con él.

Tabla 5: Propuestas de dimensiones de las competencias. Fuente elaboración propia.

C - Elaboración del Perfil de Competencias de los jefes de Centros del HMM.

Para la elaboración de esos perfiles, inicialmente se procede a la elaboración de la matriz de competencias (que incluye los comportamientos, habilidades y conocimientos integrados a estas) para los puestos correspondientes de trabajo que han sido objeto de estudio. Para ello se conjugaron las relaciones entre los elementos: saber, saber-hacer, querer-saber-ser, saber-aprender y hacer-saber. Para cada comportamiento se definen niveles del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado.

Posteriormente, el equipo de trabajo y el comité de expertos revisan y aprueban las matrices con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos. Las matrices integrarán el formato de los perfiles de cargo por competencias, que se elaborarán en la fase siguiente.

Una vez revisado el análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados y elaboradas las matrices de competencias de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los perfiles competenciales de cargo. Se realiza una revisión de diferentes autores que reflejan disimiles formatos para estos perfiles y finalmente se tomó como referente el de Pérez Muiños (2013), por considerarlo el más completo y abarcador de todos. Acto seguido se elaboran los perfiles de cargo por competencias de los puestos estudiados, los cuales aparecen en los Anexos no.10, 11, 12 y 13.

Se analizó con los jefes de Centros del HMM el perfil confeccionado y las adecuaciones al puesto, además de las sugerencias realizadas, que fueron reflejadas en el perfil expuesto.

3.1.3. 3ª etapa: Diagnóstico de las competencias laborales de los implicados.

Como parte de esta fase se analizó el comportamiento de la organización a través del tiempo, mediante la revisión directa de documentos, impresos o en soporte electrónico,

como son: informes de los Comité de Ética y deontología médica, expediente de Perfeccionamiento Hospitalario, resumen de evaluaciones anuales, informes anuales de balance donde se resume el trabajo del hospital y la situación en que se encuentra, calificadoros de cargos, actas de comisiones de cuadros y rendiciones de cuentas de estos jefes de centros.

Como resultado del estudio y análisis de los documentos se obtuvo que:

- Los 4 Jefes de Centros poseen conocimiento del Reglamento Interno del HMM, el Código de Ética Médica y el de los Cuadros del Estado Cubano; exigiendo su cumplimiento sistemático y evaluación periódica, en las reuniones de las Comisiones de Cuadros y su reflejo en las evaluaciones anuales.
- Se elaboran adecuadamente las Estrategias de Preparación y Superación de Cuadros.
- Las evaluaciones valoran adecuadamente el desempeño, ya que hay correspondencia entre el texto de la evaluación de cada cuadro y las recomendaciones y señalamientos que se le han hecho.
- Poseen conocimientos y solvencia práctica - necesarias y suficientes - para asumir sus deberes funcionales.

A partir de estos resultados se elabora el mapa de competencias de cada uno de los Jefes de Centros (anexos 14, 15, 16 y 17), un resumen de los resultados finales se muestra en la tabla 6.

Centros	Funciones												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Hospitalización	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
Invest. Diag. y Terapéuticas	3	-	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Atención Grave	3	-	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Servicios Externos	3	-	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Tabla 6: Resumen de los resultados del diagnóstico de las competencias laborales. Fuente: Elaboración propia

3.1.4 4ta Etapa: Evaluación del procedimiento por los jefes de Centro del Hospital.

La etapa de determinación de competencias, es básica y esencial para el diseño e implantación de la estrategia de su desarrollo en los jefes de Centro del HMM, la cual debe desplegar sus etapas sucesivas, una vez terminado el estudio que aquí se informa. En el Anexo no. 18 se exponen, a propuesta del autor, las acciones de capacitación a desarrollar

en el futuro inmediato, por cada jefe de Centro evaluado del HMM, en función de elevar su competencia profesional como directivo.

Esa estrategia ya tuvo su basamento en:

- La realización del diagnóstico preliminar que analizó las fortalezas y debilidades de cada jefe de Centro del HMM.
- La definición de su misión y objetivos.
- La configuración posterior del procedimiento para determinar con objetividad las competencias de esos jefes.

El procedimiento de determinación del nivel de formación de competencias, de los Jefes de Centros del HMM tuvo una oportunidad de validación con la aplicación del Método de Expertos. Resultó exitosa, según lo ya expuesto en este informe.

No obstante, el autor partió del principio de que la validación como proceso no estaría completa sin el consentimiento de los sujetos en los que se aplicó el procedimiento, es decir, el de los jefes de Centro. En consecuencia, consideró necesario recabar las opiniones de esos jefes respecto a tal procedimiento.

La muestra de jefes de Centro se amplió con 7 profesionales que no fueron incluidos como expertos, pero que sí poseían 15 o más años de experiencia como médicos y ostentaban categorías docentes superiores.

Análisis de los resultados de la encuesta individual y la entrevista grupal, aplicadas para valorar el procedimiento propuesto.

Análisis de los resultados de la encuesta individual (ver Anexo no.19). La intención de la encuesta, concebida en forma de escala de Likert por cada criterio, donde la ponderación del valor oscila entre 1 (el menor valor percibido) y 9 (el mayor valor percibido) es validar el procedimiento de determinación de competencias por los jefes de Centros del HMM, de acuerdo con criterios de pertinencia, oportunidad, utilidad, viabilidad, posibilidades de generalización y valoración general del procedimiento, con ponderaciones muy elevadas. Las cifras denotativas de valor percibido más bajas fueron de 7 (en uno de los encuestados) y de 8 (en dos de los encuestados); las tres cifras coincidieron en la evaluación del criterio de Oportunidad.

Respecto a la valoración general que otorgaron los encuestados al procedimiento propuesto, ocho coincidieron en 9 y tres que consignaron 8. Esos tres fueron los mismos que no ponderaron de 9 el criterio de Oportunidad.

Análisis de los resultados de la entrevista grupal. Los entrevistados consideraron:

- Imprescindible y muy útil el procedimiento propuesto.
- Muy novedoso el mapa de competencias elaborado y, el hecho de obtenerse configurado este por medio del trabajo grupal, relacionando funciones con competencias, facilitó el análisis objetivo del nivel de competencias de los jefes de Centro evaluados.
- Viable y con posibilidades de aplicación el procedimiento, máxime si se contaba para su puesta en práctica con las excelentes relaciones de trabajo existentes entre el HMM y la UMCC.

Con el objetivo de comparar ambos instrumentos aplicados (la encuesta individual y la entrevista grupal), el facilitador de ambos, aprovechando la ocasión que en la entrevista se formuló la pregunta sobre la valoración general que los entrevistados tenían sobre el procedimiento, así como las objeciones que pudieran tener respecto al mismo.

Dos de los presentes coincidieron en que debió diseñarse y aplicarse, desde antes, un procedimiento como ese. Ese posicionamiento indica, en el análisis cruzado de los resultados de ambos instrumentos, que el criterio de oportunidad mereció la ponderación menos elevada en la encuesta individual, no porque fuese inadecuado diseñar y aplicar el procedimiento en el presente, sino porque más adecuado debió ser haberlo diseñado y aplicado en un momento anterior del desarrollo del HMM como organización y, desde antes, haber surtido en esta sus efectos positivos deseados.

Conclusiones.

Los objetivos que se planteó el autor fueron cumplidos. Se demostró el valor lógico positivo de estos como respuesta preliminar al problema de la investigación, ya que el procedimiento propuesto garantizó las bases para el diseño y aplicación de los planes de preparación y superación de los Jefes de Centros del HMM.

El autor:

I. Corroboró deductivamente que la GC:

- 1) Es imprescindible para propiciar las condiciones que facilitan los cambios necesarios, en lo que respecta a la dirección del capital humano en las organizaciones.
- 2) Favorece la preparación del capital humano, particularmente de los cuadros y sus reservas. Con su implementación, se puede incidir favorablemente en su desempeño exitoso.

II. Considera que el informe de investigación, expuesto aquí en formato de tesis de maestría, puede servir de base para:

1. El análisis periódico del nivel de desarrollo de las competencias profesionales que deben emplear, en sus respectivos desempeños, los jefes de Centro del HMM. Esa periodicidad de análisis se debe a la asociación de dos importantes factores:
 - Los directivos no son inamovibles en sus cargos. Pueden ser relevados por razones de salud, jubilación, promoción, o remoción por deficiencias o estancamiento en sus desempeños. Entonces, la reiteración de ese análisis tiene que ser tan dinámica como la de la planta de directivos de la organización estudiada.
 - Las demandas del escenario en que esos jefes se desenvuelven, que les obliga a incrementar constantemente sus competencias, de las cuales se prevé su devaluación parcial ante la emergencia de desafíos crecientes, tanto en número como en complejidad.
2. Tal certeza justifica la estrategia de capacitación que debe seguir al proceso de determinación de competencias, cuyo despliegue será precedido y facilitado, respectivamente, por dos constructos que ofrece la investigación que aquí se informa: el perfil de competencias de los cuatro jefes de Centros del HMM, conformado por diez competencias fundamentales declaradas por los expertos seleccionados; y el correspondiente diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de estos jefes, que los declaró a todos competentes con más desarrollo en el ejemplo personal, la

orientación hacia el servicio y la calidad, la profesionalidad y la valoración adecuada de sí mismo; y con menos, en la comunicación, la iniciativa y el optimismo.

3. El desarrollo del HMM como organización en pro de cumplir su misión y justificar ante la sociedad su razón social, que también va a demandar, en perspectiva, una gerencia de procesos sustantivos a cargo de directivos cada vez más competentes.

Recomendaciones

- Continuar la presente investigación con la aplicación de la estrategia de capacitación dirigida a paliar las debilidades competenciales de los jefes de Centro del HMM evaluados.
- Implementar las Etapas 5ta y 6ta de la investigación para determinar la formación por competencias de los Jefes de Centros del HMM; así como su evaluación y control; definiendo los indicadores que permitan conocer el impacto de la capacitación recibida, pasado un año de la evaluación actual.
- Proponer a la Dirección del HMM la aplicación periódica del procedimiento propuesto para determinar, y actualizar cuando corresponda, las competencias laborales de los jefes de Servicios que se subordinan a estos Centros.
- Analizar en la Comisión de Cuadros los resultados de la presente investigación para su conocimiento por todos los factores implicados.

Bibliografía.

1. Alles, Martha Alicia., (2002) "The Center for Business Excellence". Perfil de puestos por competencias", [en línea], [consultado 13/07/2018], Disponible en: www.tblgroup.com
2. Alonso García, José Ignacio (2008). Psicología (3.^a edición). McGraw Hill. pp. 120-123.
3. Alonso Jiménez, L.; Salmerón Pérez, H. y Azcuy Morales, A.B. (2008) "La competencia cognoscitiva como configuración psicológica de la personalidad. Algunas distinciones conceptuales". Revista Mexicana de Investigación Educativa. México, D. F. año/vol. 13, núm. 039 pp. 1109-1137.
4. Alvarado, J., (2004) "Construcción y desarrollo de competencias a partir del desarrollo de los procesos del pensamiento", Revista Dialéctica 17, pp. 6-8.
5. Ansorena, A. (1996). 15 pasos para la Selección de Personal con Éxito, Método e Instrumento. Barcelona: Paidós.
6. Aragón, A., (2002) "Situación actual y perspectivas sobre la formación de los profesionales en Cuba", Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina, La Habana, Cuba.
7. Arias Fidias, G., (2014) "Perfil del profesor de metodología de la investigación en la educación superior", [en línea], [consultado 13/07/2018], Disponible en <http://www.eumed.net/libros-competencia%20laboral.html>
8. Asamblea Nacional del Poder Popular, "Ley 116/2014. Código de Trabajo de la República de Cuba", Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., 2014, No 29 extraordinaria del 17 junio del 2014, ISSN: 1682-7511.
9. Asamblea Nacional del Poder Popular, "Ley 75 de la Defensa Nacional", 2001.
10. Ausubel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (1978). Educational Psychology: A Cognitive View (2nd Ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
11. Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. Journal of Applied Psychology: An International Review, 51, 269–290.
12. Biggs, J.B. (2003). Teaching for quality learning at university (2^a ed). Buckingham: Open University Press.
13. Blanco, A. (2010). Formación universitaria basada en competencias. En Prieto, L. (Coord.), Blanco, A., Morales, P. y Torre, J.C. La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado. Barcelona: Octaedro-ICE de la Universidad de Barcelona.

14. Boritz, J.E. y Carnaghan, C.A. (2003). Competency-based education and assessment for the accounting profession: a critical review. *Canadian Accounting Perspectives*, 2 (1), 7-42.
15. Boyatzis, Richard E. (1982) "The competent manager", John Wiley & Sons, Londres.
16. Bunk, G.P., (1994) "Identificación de competencias: Modelos", [en línea], [consultado 17/09/2018], Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>
17. Cejas Yanes, E.; Pérez, J., (2004) "Un concepto muy controvertido: Competencia Laborales", [en línea], [consultado 20/09/2018], Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
18. Comisión Europea (2004). Sistema europeo de transferencia y acumulación de créditos. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
19. Corominas, E. et al. (2006). Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación*, 341, 301-336.
20. Conocer (1998) "Análisis ocupacional y funcional del trabajo", 1998, ed. IBERFOP.OEI., Madrid, 1998.
21. Consejo de ministro, "Decreto 281/2014. "Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., No 31 extraordinaria del 28 de mayo del 2018, ISSN: 1682-7511.
22. Consejo de ministro, "Decreto 326/2014. Reglamento del Código de Trabajo", Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., 2014, No 29 extraordinaria del 17 junio del 2014, ISSN: 1682-7511.
23. Consejo de Estado, "Decreto Ley 334/2017. Modificativo del Decreto-Ley No. 252 "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano", de 20 de noviembre de 2015, en su Disposición final Segunda establece que el Consejo de Ministros dispone la modificación del Decreto No. 281 "Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", de 16 de agosto de 2007, Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., No 58 extraordinaria del 13 de diciembre del 2017, ISSN: 1682-7511

24. Consejo de Estado, Decreto Ley 187/1998. "De las bases generales del perfeccionamiento empresarial del Estado", Gaceta Oficial Ordinaria de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., No 45 del 25 de agosto de 1998, ISSN: 1682-7511.
25. Consejo de Estado, Decreto Ley 252/2014. "Sobre continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano", Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., No 31 extraordinaria del 28 de mayo del 2018, ISSN: 1682-7511.
26. Córdova y Chinchilla., (1998) "Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas", [en línea], [consultado 18/09/2018], Revista Harvard Deusto No. 89 p.10.
27. Cramer, P. (2004). Storytelling, narrative, and the Thematic Apperception Test. New York: Guilford Press.
28. Cuesta Santos, A., (2000) "Monografía Gestión por Competencias", Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de la Habana, ISPJAE.
29. Cuesta Santos, A., (2001) "Gestión de Competencias". Editorial Academia. La Habana, Cuba, pp. 93.
30. Cuesta Santos, A., (2002) "Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos", ed. Academia, Ciudad de la Habana, 2002.
31. Cuesta Santos, A., (2005) "Tecnología Gestión Recursos Humanos", 2da ed., La Habana, Cuba., Ed. Félix Varela, 2005, ISBN: 959-258-900-3.
32. Cuesta Santos, A., (2010) "Tecnología Gestión Recursos Humanos", 3ra ed., La Habana, Cuba., Ed. Academia y Félix Varela, 2010.
33. Del Pino Martínez, Agustín., (1997) "Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas?", en: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000. España, pp. 445.
34. Díaz Llanes, G., (2015) "Conceptos básicos de competencias laborales", [en línea], [consultado 03/03/2018], Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spa>
35. Edling, W. (1997). Sistema integrado para el currículo educacional de los trabajadores en los EE.UU. En CINTERFOR. Formación basada en competencia laboral. (pp. 179-187). Montevideo: Cinterfor.
36. Escobar Valencia, M., (2005) "Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?", Cali, Colombia, vol.21 No.96, 2005.

37. Fernández López, Ángela M., (2005) "Análisis y descripción de puestos de trabajo", [en línea], [consulta 05/06/2018], disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>
38. Fink, L.D (2003). Creating significant learning experiences: an integrated approach to designing college courses. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Gonczi, A., (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Edit. Limusa, México
40. González Soto, M., (2002) "Aspectos metodológicos para la incorporación del enfoque de competencias en el sector público municipal", [en línea], [consultado 25/08/2018], VI Congreso Internacional del CLAD, Disponible en: <http://www.clad.org.ve/canales>
41. González, J. y Wagenaar, R. (2003) (Eds.). Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final – Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto.
42. González, J. y Wagenaar, R. (2006) (Eds.). Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final – Fase II. Bilbao: Universidad de Deusto.
43. Gulikers, J. (2006). Authenticity in the eye of the beholder. Beliefs and perceptions of authentic assessment and the influence on student learning. Maastricht: Open Universiteit Nederland.
44. Hager, P., Gonczi, A. y Athanasou, J. (1994). General issues about assessment of competence. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 19 (1), 3-16.
45. Lasnier, F. (2000). Réussir la formation par compétences. Montréal: Guérin.
46. Hernández Mirabal, R.W., (2014) "Procedimiento para determinar las Competencias laborales de los Delegados Municipales del MININT Matanzas", [Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección], Matanzas, Cuba, UMCC.
47. Hernández Rivero, H.R., (2009) "Propuesta de un procedimiento para determinar las Competencias laborales de los Directores de Cuadros de los Consejos de Administración Municipales", tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección, Matanzas, Cuba, UMCC.
48. Hoy, K. H., y Miskel, G. M. (2008). Structure in Schools. In E. Barrosse, D. Patterson, & J. Eccher (Eds.), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (pp. 135-174). New York: McGraw-Hill.
49. Ibarra, A., (2000) "El sistema normalizado de competencias laborales", en: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencias*, SEP, CONOCER, CONLEP.

50. Ingram, D., (2014) "What Are Competencies", [en línea], [consultado 28/04/2018], disponible en http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html
51. Le Boterf, G., (1998) "La ingeniería de las competencias". París. D'organisation.
52. Levy Leboyer, C., (1997) "Gestión de las competencias", Ed. Gestión 2000, Barcelona, España.
53. Ludeña, A., (2004) "La formación por competencias laborales", Guía Técnico-Pedagógica para docentes de formación profesional, [en línea], [consultado 15/04/2018], Disponible en: <http://www.caplabor.org.pe>
54. Marrero Fornaris, Clara E., (2002) "Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras". Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba, pp. 100.
55. Martínez Jiménez J., (2015) "Definición de gestión por competencias", [en línea], [consultado 15/07/2018], Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-johanna-martinez-jimenez>
56. Mayhew, Ruth., (2017) "Listing Professional Competencies", [en línea], [consultado 20/09/2018], Disponible en: <http://work.chron.com/listing-professional-competencies-20980.html>
57. McClelland, D.C., (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, [en línea], [consultado 15/6/2018], Revista American Psychologist, número 28.
58. Mertens, Leonard., (1996) "Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos", Ed. Cinterfor, Colombia.
59. Mertens, Leonard., (2000) "La Gestión por competencias laborales en la empresa y la formación profesional.
60. Mesa Contreras, G., (2011) "estrategia de superación profesional para potenciar en los directivos la competencia comunicativa para negociar". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad Central de las Villas, Villa Clara, Cuba, pp. 30-36.
61. Mogue, H., (2015) "Competencias Laborales", [en línea], [consultado 20/09/2018], Disponible en: <http://www.zeusconsult.com.mx/claborales.htm>

62. Morales Cartaya, Alfredo (2006) "Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos", tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba, pp 99.
63. Morales Gómez, A. E., (2012) "Procedimientos para identificar, validar y certificar competencias en la empresa cartográfica y soluciones geomáticas-GEOSI. Aplicación en la agencia GEOMIX", Tesis en opción al grado científico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad Central de las Villas, Villa Clara, Cuba, pp. 13-16.
64. ONN, 2007. NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario, 1ra Ed, pp. 9, 14, 18, 19 y 23. Ciudad de La Habana, Cuba.: s.n.
65. ONN, 2007. NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos, 1ra Ed, pp.6, 8, 10 y 11 Ciudad de La Habana, Cuba.: s.n.
66. ONN, 2007. NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación, 1ra Ed, pp.6, 7, 13, 14, 15 y 46. Ciudad de La Habana, Cuba.: s.n.
67. Orden 1 Comandante en Jefe de las FAR, (2001) para poner en vigor el "Reglamento de Prestación de Servicio Militar para Oficiales y Suboficiales de las FAR", Ciudad de La Habana, 02/12/2001, pp.12, 63, 67.
68. Orden 29, (2018) "Para aprobar el Reglamento Hospitalario de la Unidad", jefe Unidad Militar 9904, Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy.
69. Pereda, S.; Berrocal, F, y López, M., (2002) "Gestión de los recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento", Dirección y Organización, número 28.
70. Pérez Muiños, D., (2013) "Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el Hotel Breeze Bella Costa", trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, 2013, Matanzas, Cuba, UMCC, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
71. Perrenoud, P. (2005) "La universitat entre la transmissió de coneixements i el desenvolupament de competències. En Carreras, J. y Perrenoud, P. El debat sobre les competències en l'ensenyament universitari". Quaderns de docència Universitària, 5 (pp. 26-52). Barcelona: ICE Universitat de Barcelona.
72. Quesada, H., (2006) "Competencias Laborales: una puesta en valor de4l capital humano", [en línea], [consultado 15/05/2018], Disponible en: <http://www.monografias.com>
73. Real Academia Española, (2014) Diccionario de la lengua española 23 edición, Madrid, España.

74. Resolución 21, (2009) “Perfeccionamiento empresarial, reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores”, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
75. Resolución 34, (2015) “Particularidades para cumplir en las entidades de los sistemas presupuestado y empresarial de las FAR, lo dispuesto en la Ley 116”, de 28 septiembre del 2015, ministro de las FAR, Cap. 5.
76. Reyes, P. (2013). El Ambiente en el Aula Favorece el Aprendizaje. Recuperado el 12 de abril de 2019, de <http://profesoresonline.cl/2013/07/04/el-ambiente-en-el-aula-favorece-el-aprendizaje/>
77. Rodríguez Beltrame L., (2010) “La gestión de los Recursos Humanos por competencias”, Uruguay, Universidad de Montevideo, Facultad Ciencias Económicas y de Administración.
78. Rodríguez, M.L. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Barcelona: Laertes.
79. Roe, R. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7 (3), 192-202. [Publicado en castellano en: *Papeles del Psicólogo*, 2003, 83].
80. Rogers Carl y colaboradores, (1977) “El poder de la persona”, [en línea], [consultado 30/06/2018]. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
81. Rubió, Tomás, (2015) “Management, la vanguardia”, [en línea], [consultado 20/09/2018], Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/magnement/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-po/index.html>
82. Sampieri, Roberto y col. (2014). Metodología de la Investigación Científica. México, D. F.: McGraw Hill-México.
83. Sánchez Rodríguez, Alexander., (2007) “Tecnologías para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultaras. Aplicadas en la provincia de Holguín”. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba, pp. 7-12
84. Sarell, J. J. (2015). Competencias Técnicas del Líder Organizacional en Empresas de Seguros en la Postmodernidad, *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, (4) 5. ISSN 2244-7393.
85. Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, PCC, Ciudad de la Habana, pp. 7-25.

86. Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. (1993), "Competence at Work". John Wiley and Sons, New York.
87. Tarpy, Roger M. (2003). Aprendizaje: teoría e investigación contemporáneas. Madrid: McGraw Hill.
88. Tejada Fernández, J., (1999) "Acerca de las competencias profesionales". Revista Herramientas, Acerca de las competencias profesionales (I), núm. 56 (pp. 20-30) y Acerca de las competencias profesionales (II) 57 (8-14). [en línea], [consultado 27/12/2017]. Disponible en www.pangea.org/peremarques/dioe/competencias.pdf
89. UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. 9 de octubre de 1998. UNESCO: <http://www.unesco.org>
90. Valdés Florat, M. y Machado Ramírez, E., (2008) "Las competencias para la realización de actividades: su estructura y funcionamiento". [en línea], [consultado 18/03/2018]. Disponible en www.monografias.com
91. Valle León, I., (2015) "Sobre competencias laborales", [en línea], [consultado 15/06/2018], Disponible en: www.monografias.com.
92. Vargas, F.; Casanova, F. y Montanero, L., (2001) "El enfoque de competencias laborales. Manual de formación", Cinterfor/OIT, Montevideo, Uruguay.
93. Velazco, Yajaira., (2012) "Gestión por Competencias", [en línea], [consultado 30/03/2018], disponible en www.slideshare.com/yajairavelazco.
94. Velázquez Zaldívar, Reynaldo., (2002) "Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia". Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE. Ciudad de La Habana, Cuba, pp. 36.
95. Villa, A. y Poblete, M. (2007) (Dirs.). Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao: Mensajero/ICE de la Universidad de Deusto.
96. Woolfolk, A. E., Winne, P. H., Perry, N. E., & Shapka, J. (2010). Educational Psychology (4th ed). Toronto: Pearson Canadá. ISBN 978-0-205-75926-2.
97. Zarifian, P., (1999) "Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales". [en línea], [consultado 30/03/2018], CINTERFOR/OIT, Montevideo, Uruguay, disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

98. 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, pp. 136.

Otros sitios de Internet consultados:

- 1) <https://ingenioempresa.com/metodo-delphi/>
- 2) <http://www.sociedadelainformacion.com>
- 3) <http://www.ciencias.holquin.cu/index.php/cienciasholquin/article/view/963/1061>
- 4) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300005
- 5) <http://www.mtss.cu>
- 6) <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-en-la-gestion-de-procesos.htm>
- 7) <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-laborales-procedimientos-para-su-gestion-estrategica.htm>
- 8) <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-6-beneficios-de-la-gestion-por-competencias>
- 9) <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos/>
- 10) <http://www.aliadolaboral.com/personas/SE4/BancoConocimiento/P/p-que-es-competencia-laboral/>
- 11) <http://capitalhumano.cubava.cu/2017/02/02/el-capital-humano-y-la-gestion-por-competencias/>
- 12) http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1575-18132005000600007
- 13) <http://www.granica.com/derrhh>
- 14) <http://www.cife.ws>
- 15) <http://www.gestiondelcomocimiento.com>
- 16) https://www.ecured.cu/Cultura_Organizacional
- 17) <http://www.talentiagestio.com/es/7-beneficios-gestion-competencias-empresas/>
- 18) <http://www.ilo.org/public/spa>
- 19) <http://www.ebsglobal.net>
- 20) <http://humansmart.com.mx/las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados-evaluacion/>
- 21) <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

22) <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/11-beneficios-de-la-gestion-por-competencia>

Anexo 1: Competencias laborales. Definiciones autorales diversas:

El concepto de competencia aparece en los años de la década de 1970, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard (Hernández Mirabal, 2014).

McClelland (1973): declara que las competencias se vinculan a una forma de evaluar lo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen de manera confiable todas las características de una persona en la organización.

Richard Boyatzis (1982): Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado determinada en una cultura organizacional.

Spencer & Spencer (1993): Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo. Definido en términos de criterio.

Bunk G. P. (1994): Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejecutar una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Mertens, L., (1996; 2000): Capacidad real del individuo para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado y dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto dentro de la actividad laboral, asociada al cargo que se desempeña.

Gonczi, A., (1996): Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Levy Leboyer, (1997): Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Le Boterf, G., (1998): Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades, aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

Zarifian, P., (1999): tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, a nivel del individuo o de grupo, ante una situación profesional.

Ibarra A. (2000): Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el "saber", el "saber hacer" y el "saber ser".

Vargas, Casanova y Montanaro, (2001): Competencia laboral, en singular, es esa mezcla de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, movilizados para desarrollar eficazmente un trabajo. Competente, en singular, es quien ha demostrado esa capacidad en un contexto y resultados laborales bien identificados.

González Soto, (2002): Son como una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en situaciones reales de trabajo, los que se obtienen no sólo a través de la educación formal, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por la experiencia.

Pereda, Berrocal y López (2002): Pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.

Alvarado, J., (2004): Conjunto de aptitudes, conocimientos, destrezas y valores que permiten resolver problemas de complejidad creciente en escenarios diversos de trabajo, de manera autónoma y flexible, que posibilitan la transferencia a situaciones nuevas.

Cejas Yáñez & Pérez J. (2004): Considera que cualquier concepto de competencia laboral que se asuma debe, en síntesis, adecuarse al esquema que contempla que la competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, entre otros) que se utilizan en diversas ocupaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales.

Morales Cartaya, A. (2006): Es el 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. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Este concepto está respaldado en la NC 3000/2007.

Sánchez Rodríguez, A., (2007): La competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y

tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Cuesta, S. A. (2010): Las competencias son un conjunto de conocimientos, valores, habilidades y destrezas que los trabajadores desarrollan a partir de determinadas cualidades en un contexto político-social y económico empresarial. De ello dependerá el éxito en el desempeño laboral, jugando la organización un factor esencial en este proceso continuo de aprendizaje.

Mesa Contreras, G., (2011): Son configuraciones psicológicas complejas que se expresan a un nivel consciente volitivo de la personalidad y cuentan con un núcleo autorregulador, determinado, en primer orden, por la unidad cognitivo-afectiva conformada por capacidades y motivaciones vinculadas al sentido subjetivo del entorno del individuo en relación con la actividad específica y el rol a desempeñar.

Morales Gómez, A. E., (2012): Competencia profesional es la expresión de la integración funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades) y saber ser (valores y actitudes) que son movilizados en un desempeño idóneo a partir de los recursos psicológicos del sujeto, que le permiten saber estar en un ambiente socio-profesional y humano acorde a las características y exigencias de las situaciones profesionales que enfrenta relativas al entorno de trabajo.

Ingram, D., (2014): Es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella, que supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano.

Díaz Llanes, G., (2015): Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados, la cual incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.

Rubio, T., (2015): Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

Mogue H., (2015): Conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo, describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, establece normas, las cuales muestran lo que una persona debe

ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que debe mostrar su aptitud.

Mayhew R., (2017): Competencias profesionales o competencias núcleo como a menudo se llaman, no son habilidades laborales o tareas normales a las que estás acostumbrado a desempeñar. Son atributos que te permiten realizar tus deberes laborales. Por ejemplo, si eres un especialista de administración del trabajo, unas pocas de tus competencias núcleo incluirán comunicación, negociación y habilidades de resolución de conflictos. En adición necesitas habilidades analíticas y de pensamiento crítico para interpretar leyes laborales y desarrollar estrategias para las tareas.

Anexo 2: Matriz de conceptos de competencias laborales

Autores	Atributos personales	Idoneidad demostrada	Desempeño superior	Exigencias	Observables, medibles	Contribuir logro organización
McClelland D. (1973)			vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo	algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento del trabajo.		
Richard Boyatzis (1982)	Son características subyacentes en las personas		que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado			
Spencer & Spencer (1993)			que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.			
Bunk G. P. (1994)	dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejecutar una profesión	está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.		puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible		
Gonczi, A., (1996)	compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas		incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.			
Levy Leboyer, (1997)	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras					
Ibarra A., (2000)			se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral		competencia es la integración entre el "saber", el "saber hacer" y el "saber ser".	

Anexo 2: Continuación...

Autores	Atributos personales	Idoneidad demostrada	Desempeño superior	Exigencias	Observables, medibles	Contribuir logro organización
Le Boterf, G., (1998)	Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros)		que son movilizados para lograr un desempeño.			
Zarifian, P., (1999)				tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional		
Vargas, Casanova y Montanaro., (2001)	mezcla de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión		movilizados para desarrollar eficazmente un trabajo			ha demostrado esa capacidad en un contexto y resultados laborales bien identificados.
González Soto, (2002)	construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en situaciones reales de trabajo					
Pereda, Berrocal y López., (2002)	conjunto de comportamientos		desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo		observables	
Alvarado, J., (2004)	Conjunto de aptitudes, conocimientos, destrezas y valores		que permiten resolver problemas de complejidad creciente en escenarios diversos de trabajo, de manera autónoma y flexible			

Anexo 2: Continuación...

Autores	Atributos personales	Idoneidad demostrada	Desempeño superior	Exigencias	Observables, medibles	Contribuir logro organización
Cejas Yáñez & Pérez J., (2004)	posesión de una serie de atributos (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, entre otros)			para llevar a cabo tareas ocupacionales		
Morales Cartaya, A. (2006)	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	sean observables, medibles	que contribuyan al logro de los objetivos de la organización
Sánchez Rodríguez, A., (2007)	compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos	en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada	que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas			y la estrategia de la organización
Cuesta, S. A. (2010)	conjunto de conocimientos, valores, habilidades y destrezas			los trabajadores desarrollan a partir de determinadas cualidades en un contexto político social y económico empresarial		organización un factor esencial en este proceso
Mesa Contreras, G., (2011)	configuraciones psicológicas complejas que se expresan a un nivel consciente volitivo de la personalidad					
Morales Gómez, A. E., (2012)	integración funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades) y saber ser (valores y actitudes)		movilizados en un desempeño idóneo			De acuerdo con las características y exigencias de las situaciones profesionales que enfrenta relativas al entorno de trabajo

Anexo 2: Continuación...

Autores	Atributos personales	Idoneidad demostrada	Desempeño superior	Exigencias	Observables, medibles	Contribuir logro organización
Ingram, D., (2014)	supone conocimientos, saberes y habilidades	saber hacer frente a una tarea específica		interacción que se establece entre el individuo y la tarea		
Díaz Llanes, G., (2015)	incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas	capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral				
Rubio, T., (2015)	identificar las capacidades de las personas				través de un perfil cuantificable y medible objetivamente	
Martínez Jiménez, J., (2015)	combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones					con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno
Mogue H., (2015)	Conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas		para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo		establece normas, las cuales muestran lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho	
Mayhew R., (2017)	Son atributos que te permiten realizar tus deberes laborales					

Anexo 3: Corrientes de estudio de las competencias.

Tendencias → Corrientes de estudio ↓		Características de los perfiles resultantes	Pertinencia de los perfiles	Relación con la estrategia de la organización	Alcance	Metodología para la elaboración de los perfiles
Conductista	Focalización Acento en la persona, en las características de los trabajadores que más rinden.	Pequeños conjuntos o “cuadros” de competencias. Fáciles de manejar.	Perfiles consistentes, no cambian con el tiempo.	Establece una relación causal entre las conductas individuales y la estrategia de la organización	Se circunscribe al nivel directivo.	Describen los incidentes que llevaron al éxito o fracaso, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios” y elaboran los perfiles, que integran varias competencias descritas en estilo narrativo con sus “indicadores de conducta”
Funcionalista	Atención en el trabajo, establecer mínimos niveles de competencias, contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.	Gran número de normas, criterios y tablas de medida. Muy difícil de manejar.	Los perfiles pueden quedar obsoletos en cualquier momento. El contenido de las funciones es poco consistente.	A partir del análisis funcional se puede emprender el perfeccionamiento de la organización, que parte de los elementos estratégicos.	Se circunscribe a aspectos técnicos del nivel operativo.	Examinan todas las actividades y los resultados de quienes trabajan en ellas, para analizar dichos resultados y definir la norma de competencia.
Constructivista	Se centra en la persona, en los procesos de aprendizaje de las personas.	Elemento de auditoría en cuanto a la capacidad individual. Se genera un perfil intermedio entre “genérico” y “más específico”.	Poca pertinencia, las competencias no son predeterminadas, sino que emergen de los procesos de mejora.	Las competencias están ligadas a los procesos en la organización y de ahí a la estrategia.	Áreas funcionales o procesos, aspectos técnicos.	Tiene como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Anexo 4

Cuestionario Delphi. Primera ronda

El Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, se encuentra realizando una investigación sobre competencias emocionales. Usted ha sido seleccionado como experto para la aplicación del Método Delphi, el objetivo es seleccionar las Competencias Laborales que deben poseer los Jefes de Centros del HMM, a continuación, se muestra un listado de las mismas, marque con una (X) en la casilla que considere correcta (Sí) o (No), puede agregar alguna que a su juicio tenga un gran peso en el desempeño laboral en este sector.

No	Competencia	Concepto	Sí	No
1	Conciencia Emocional	Reconocer sus propias emociones y sus efectos		
2	Valoración adecuada de sí mismo	Conocer sus propias fuerzas y sus límites		
3	Confianza en uno mismo	Certeza sobre el propio valor y facultades		
4	Autocontrol emocional	Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales		
5	<u>Confiabilidad</u>	<u>Mantener normas de honestidad e integridad</u>	—	
6	<u>Adaptabilidad</u>	<u>Flexibilidad para manejar el cambio</u>	—	
7	Afán de triunfo	Esforzarse por mejorar o cumplir una norma interna de excelencia		
8	Iniciativa	Disposición para aprovechar las oportunidades prontitud para actuar y solucionar problemas organizacionales.		
9	Optimismo	Tenacidad para logara el objetivo, pese a los obstáculos y reveses		
10	Empatía	Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos a interesarse activamente en sus preocupaciones, saber ponerse en lugar de los demás		
11	Ayudar a los demás a desarrollarse	Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes, actitudes y comportamientos. Dotar a los cuadros de conocimiento, habilidades que la fomentan dirigir colectivo laboral, cohesionados, eficientes, competentes etc.		
12	Orientación hacia el servicio	Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente		
13	<u>Influencia</u>	<u>Aplicar tácticas afectivas para la persuasión</u>	—	
14	<u>Comunicación</u>	<u>Seleccionar y resolver los debates de manera positiva</u>	—	
15	Gestión de Conflictos			
16	<u>Liderazgo inspirado</u>	<u>Provocar, iniciar y manejar el cambio, planeándolo inspirar y guiar a grupos e individuos</u>	—	
17	Catalizador de cambio	adecuadamente		
18	Establecer vínculos	Alimentar las relaciones que están orientadas hacia un objetivo.		
19	Trabajar en equipo y colaboración	Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas, creando una visión de futuro		
20	Motivación	Lograr la constante superación y capacitación de los cuadros de manera entusiasta y sistemática que los ponga en condiciones de alcanzar niveles de excelencia		

Anexo 5

Cuestionario Delphi. Segunda ronda

El Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, se encuentra realizando una investigación sobre competencias laborales. Usted ha sido seleccionado como experto para la aplicación del Método Delphi, el objetivo es seleccionar las Competencias Laborales que deben poseer los jefes de Centros, a continuación, se muestra un listado de las mismas, si considera que alguna de las competencias descritas no es necesaria para el jefe de Centro coloque una (N) en la casilla a la izquierda.

No	Competencias	Concepto
	<u>Conciencia Emocional</u>	Reconocer sus propias emociones y sus efectos
	Valoración adecuada de sí mismo	Conocer sus propias fortalezas y sus límites
	<u>Confianza en uno mismo</u>	Certeza sobre el propio valor y facultades
	<u>Autocontrol emocional</u>	Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
	<u>Confiabilidad</u>	Mantener normas de integridad, honestidad y transparencia.
	<u>Adaptabilidad</u>	Flexibilidad para manejar los cambios
	Afán de triunfo	Esforzarse por mejorar o cumplir una norma interna con excelencia
	Iniciativa	Disposición para aprovechar las oportunidades, prontitud para actuar y solucionar problemas organizacionales
	<u>Optimismo</u>	Tenacidad para lograr el objetivo pese a los obstáculos y reveses
	Empatía	Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en las preocupaciones que tiene el capital humano, ser capaz de reconocer las necesidades de los demás y fomentar sus aptitudes, actitudes y comportamientos
	Ayudar a los demás a orientarse <u>Orientación</u> hacia el servicio y la calidad	Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente con excelencia, garantizando la mejora continua de los procesos que dirige
	<u>Influencia</u>	Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
	Comunicación	Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. Tener desarrollo de las 6 habilidades comunicativas fundamentales para un directivo.
	<u>Gestión de conflictos</u>	Negociar y resolver los desacuerdos de manera positiva
	<u>Liderazgo inspirado</u>	Inspira y guía a grupos e individuos
	<u>Catalizador de cambios</u>	Provocar, iniciar y manejar el cambio planeándolo adecuadamente
	<u>Establecer vínculos</u>	Alimentar las relaciones que están orientadas hacia un objetivo.
	<u>Trabajar en equipo y colaboración</u>	
		Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas, creando una visión de futuro
	Motivación	Lograr la constante superación y capacitación de los cuadros de manera entusiasta y sistemática que los ponga en condiciones de alcanzar niveles de excelencia
	Patriotismo	Defender en todo momento los ideales en los que se cree, estar dispuesto a dar la vida por la Revolución y su proyecto social.
	Ejemplo personal	Predicar con el ejemplo. Cumplir a cabalidad las indicaciones, órdenes, disposiciones vigentes, encabezar las acciones a realizar y acompañar siempre a los colaboradores en la ejecución de las mismas.
	Profesionalidad	Actuar en correspondencia con las responsabilidades asignadas manteniendo la ética y la moral en todo momento


Anexo 6

Cuestionario Delphi. Tercera Ronda

El Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, se encuentra realizando una investigación sobre competencias laborales. Usted ha sido seleccionado como experto para la aplicación del Método Delphi, el objetivo es seleccionar las Competencias Laborales que deben poseer los jefes de Centro, a continuación, se muestra un listado de las mismas, ordénelas por orden de prioridad según su criterio, donde el (1) lo tendrá la competencia que no le debe faltar a un cuadro que ocupe esta responsabilidad.

No	<u>Competencias</u>	Concepto
	Valoración adecuada de sí mismo	Conocer sus propias fortalezas y sus límites
	Iniciativa	Disposición para aprovechar las oportunidades, prontitud para actuar y solucionar problemas organizacionales
	Optimismo	Tenacidad para lograr el objetivo pese a los obstáculos y reveses
	Empatía	Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en las preocupaciones que tiene el capital humano, saber ponerse en el lugar de los demás
	Orientación hacia el servicio y la calidad	Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente con excelencia, garantizando la mejora continua de los procesos que dirige
	Comunicación	Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. Tener desarrollo de las 6 habilidades comunicativas fundamentales para un directivo.
	<u>Liderazgo inspirado</u>	Inspirar y guiar a grupos e individuos
	Patriotismo	Defender en todo momento los ideales en los que se cree, estar dispuesto a dar la vida por la Revolución y su proyecto social.
	Ejemplo personal	Predicar con el ejemplo. Cumplir a cabalidad las indicaciones, órdenes, disposiciones vigentes, encabezar las acciones a realizar y acompañar siempre a los colaboradores en la ejecución de las mismas.
	Profesionalidad	Actuar en correspondencia con las responsabilidades asignadas manteniendo la ética y la moral en todo momento

Anexo 7: Modelo del Perfil de Cargo por Competencias

	Perfil de cargo por competencias		Código:				
			Edición:				
			Fecha:				
			Página:				
I. Datos Generales:							
Cargo:							
Área de trabajo							
Proceso al que pertenece							
Cargos que le reportan							
Cargos a quién reporta							
Categoría ocupacional							
Salario							
II. Misión:							
III. Matriz de Competencias para el cargo		1	2	3	4	5	
1. Saber		2. Saber-Hacer		3. Querer-Saber-Ser		4. Saber-Aprender	5. Hacer-Saber
IV. Requerimientos del Cargo							
Requerimientos físicos		1. Elemental		2. Medio		3. Superior	
V. Requisitos de personalidad		1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto		
VI. Responsabilidades							
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo							

Esfuerzo físico y mental		
Ambiente laboral		
Riesgos del puesto de trabajo		
Enfermedades profesionales		
Medidas fundamentales		
Régimen de trabajo y descanso Horario de trabajo:		
VIII. Cultura organizacional		
Expectativas de comportamiento		
Clima organizacional		
IX. Valores compartidos		
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Realizado por:	Firma:	Fecha:

Anexo 8 Entrevista Grupal

Estimados compañeros:

Nos reunimos para desarrollar una entrevista grupal cuyo objetivo es;

Conocer la opinión que Ud. tiene acerca del procedimiento elaborado para determinar las competencias laborales de los Jefes de Centros del HMM.


A continuación, realizaremos preguntas acerca del procedimiento:

- 1) ¿Considera Ud. que el procedimiento cuenta con todas las etapas necesarias para poder determinar las competencias laborales de los Jefes de Centros del HMM?
- 2) ¿Considera Ud. que el procedimiento elaborado es factible de aplicar?
- 3) ¿En qué etapa considera Ud. que el procedimiento puede ser complicada su aplicación? Argumente su respuesta.
- 4) Evalúe el procedimiento en una de las siguientes escalas
 - 5 Imprescindible
 - 4 Muy útil
 - 3 Útil
 - 2 Poco útil
 - 1 No útil

Anexo 9 Relación de expertos seleccionados

Nº	Nombres y apellidos	Experiencia laboral (años)	Experiencia administrativa (años)	Especialización	Categoría científica	Categoría docente	Categoría especial
1	Humberto González Quijano	53 años	48 años	Especialista 1er y 2do grado en Administración de Servicios de Salud	Máster en Ciencias Médicas	Profesor Auxiliar	Profesor Consultante
2	Pedro Mario García Rossique	49 años	40 años	Especialista 1er y 2do grado de Medicina Interna	Doctor en Ciencias Médicas Máster en Ciencias Médicas	Profesor Titular	Profesor Consultante
3	Roberto Ruiz Reyes	48 años	35 años	Especialista 1er y 2do grado de Urología	Doctor en Ciencias Médicas	Profesor Titular	Profesor Consultante
4	Ariel Jordan Alonso	44 años	38 años	Especialista 1er y 2do grado en Cirugía General	Máster en Ciencias Médicas	Profesor Auxiliar	-
5	Libardo Castillo Lamas	30 años	25 años	Especialista 1er y 2do grado en Cirugía General	Máster en Ciencias Médicas	Profesor Auxiliar	-
6	Ramiro Güedes Díaz	30 años	28 años	Especialista 1er y 2do grado de Medicina Interna	Máster en Ciencias Médicas	Profesor Asistente	-
7	Yaquelin Sánchez Pérez	24 años	12 años	Especialista 1er grado en MGI Especialista 1er grado Administración de Salud Especialista 1er grado Organización y Táctica de los Servicios Médicos	Máster en Administración de Empresas: mención Dirección	Profesor Instructor	-

Anexo 10: Perfil de Cargo por Competencias del jefe Centro Hospitalización

	Perfil de cargo por competencias Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy"	Código:
		Edición:
		Fecha:
		Página:

X. Datos Generales:

Cargo:	Jefe Centro Hospitalización
Área de trabajo	Asistencial
Proceso al que pertenece	Clave
Cargos que le reportan	Servicios de Medicina Interna, Cirugía General, Ortopedia y Traumatología, Gastroenterología, Anestesiología y Reanimación, Psiquiatría, Especialidades Quirúrgicas y Especialidades Clínicas.
Cargos a quién reporta	Vicedirector General
Categoría ocupacional	Oficial FAR
Salario	1900.00 pesos

XI. Misión:

Garantiza la Asistencia Médica Especializada de todos los Servicios con que cuenta el Centro, a los pacientes hospitalizados.

XII. Matriz de Competencias para el cargo

	1	2	3	4	5
Ejemplo personal					X
Conoce las normas de comportamiento y el código de ética médico y de la organización, demostrando la necesidad e importancia de que actitud se corresponda con esta.					X
Es capaz de lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso.					X
Está comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores.					X
Comunicación				X	
Tiene capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.				X	
Posee conocimiento de las habilidades y técnicas de comunicación.				X	
Muestra habilidades en sus relaciones interpersonales, intercambiando criterios y opiniones.				X	

Liderazgo inspirado					X
Mantiene un ambiente de trabajo en el que sus subordinados se sientan reconocidos y estimulados, hace saber a estos, con oportunidad y asertividad, los resultados de su desempeño y el cumplimiento o no de estos.					X
Tiene una visión global de sus responsabilidades identificando cómo éstas impactan en el desempeño de Centro que dirige y de la organización.				X	
Clarifica a sus subordinados lo que se espera de ellos. Se asegura de que estos tengan los conocimientos y habilidades para un desempeño exitoso.					X
Iniciativa					X
Capacidad para proponer e implementar acciones de mejora al desarrollo de la organización.					X
Capaz de ser proactivo sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando, de esta manera, que se agrave un problema menor.				X	
Capaz de ejecutar rápidamente acciones necesarias a fin de resolver dificultades o problemas que surgen en el día a día.					X
Orientación hacia el servicio y la calidad					X
Ser capaz de detectar las necesidades, tanto internas como externas del Centro que dirige, para generar soluciones efectivas a estas necesidades.					X
Promover la generación de un modelo de calidad orientado a la satisfacción del cliente, que permita ejecutar tareas para un adecuado funcionamiento de Centro y de la organización.					X
Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los subordinados para lograr un valor añadido superior para la organización.					X
Optimismo					X
Es capaz de desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos.					X
Ser positivo en todo momento, trata de hallar siempre una solución a cualquier problema que se presente.					X
Emprendedor y esforzado por lograr resultados positivos, fortaleciendo el ánimo personal y el del resto de sus compañeros.					X
Patriotismo					X
Estar identificado y poner en práctica el concepto de Revolución en el ámbito de la organización.					X
Disposición al cumplimiento de misión internacionalista, de ayuda, cooperación y solidaridad.					X
Defensa de la patria por todos los medios, contra cualquier intento de derrocar la Revolución.					X

Profesionalidad					X
Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u otras organizaciones externas con las que debe interactuar.					X
Practica la superación constante, comunicando sus conocimientos y experiencias a sus compañeros de trabajo, desempeñándose cada vez mejor.					X
Poseer los conocimientos necesarios sobre los procesos que dirige, demostrando habilidades necesarias para el desempeño del cargo.					X
Empatía					X
Capacidad de responder con un sentimiento adecuado a los estados mentales de otro.					X
Capacidad para entender el punto de vista o estado mental del otro.					X
Se encuentra siempre disponible para sus subordinados y les dedica el tiempo necesario.					X
Valoración adecuada de sí mismo					X
Posee dominio de sus emociones y aptitudes, desempeñando su labor como seguridad.					X
Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones.					X
Es capaz de generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con él.					X
1. Saber 2. Saber-Hacer 3. Querer-Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
XIII. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Ser graduado de medicina y poseer categoría de especialista en 1er grado de especialidad.				
Conocimientos específicos	Poseer conocimientos médicos, cualidades de dirección y mando				
Experiencia previa	Contar con 5 años o más de experiencia como Jefe de Servicio, Especialidad o equivalente y haber obtenido resultados satisfactorios en su gestión.				
Requerimientos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior		
Características sensoriales necesarias: vista, audición, tacto, olfato, gusto.			X		
Adecuada apariencia personal.			X		
Poseer capacidad física para soportar fatiga y esfuerzos elevados.			X		
XIV. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	

Alto dominio y control				X
Seguridad de sí mismo.				X
Facilidad para la rápida toma de decisiones.				X
Trabajo bajo presión.				X
Disciplinado				X
Confiable				X
Discreto				X
Organizado				X
Responsable				X

XV. Responsabilidades

- Organizar, planificar y controlar el trabajo a realizar por los jefes de los Servicios asistenciales subordinados al Centro.
- Organizar el Pase de Visita Institucional Semanal.
- Participa en la realización de la Entrega de Guardia diaria de la Vicedirección con la participación de los jefes de las Guardias Médicas Salientes y los jefes de los Departamentos y Servicios (así como de la Especialidades) que se subordinan a la Vicedirección.
- Realizar control mensual al 10% de los Medios Básicos de la Vicedirección llevando un registro de ello.
- Verificar el correcto funcionamiento del Círculo de la Calidad del Centro y la participación de los miembros del Centro que pertenecen al Consejo de Evaluación de la Calidad.
- Realizar controles sorpresivos como medio de control de la actividad de los diferentes Servicios.
- Velar por la participación de los miembros del Centro en las diferentes actividades científicas y de superación que se desarrollen en el Hospital y en otras Instituciones.
- Velar por la participación del personal del Centro en todas las actividades políticas y de masas que se planifican o citan en el Hospital.
- Garantizar una adecuada disciplina laboral y militar de los integrantes del Centro de Hospitalización.
- Garantizar el cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo.
- Exigir el cumplimiento del Reglamento Hospitalario, así como las diferentes Órdenes y Directivas que se emitan.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los Manuales de Organización y Procedimientos del Centro.
- Garantizar la correcta disciplina del personal del Centro.

XVI. Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo

Esfuerzo físico y mental:

Agotador, debido a la gran carga de trabajo. Tener resistencia física y mental. Se trabaja en constante estrés psicológico.

Ambiente laboral

Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (200 lux de nivel de iluminación)

Microclima: local adecuadamente climatizado de forma natural o artificial, con una temperatura agradable entre los 25 y 30 grados Celsius.

Ruido: normal permisible hasta los 65 dB.

Riesgos del puesto de trabajo:
Posibilidad de contraer enfermedades como: VIH, hepatitis, enfermedades respiratorias, gérmenes circulantes, estrés, hipertensión arterial, entre otras, a partir de la labor asistencial que ejecuta.

Enfermedades profesionales:
Enfermedades comunes propias de la actividad que realiza y su calificación.

Medidas fundamentales:
Adecuada utilización y empleo de los medios de protección durante la labor asistencial.
Cumplimiento de un adecuado régimen de trabajo-descanso.
Tener conocimiento de los riesgos que presenta en su área de responsabilidad y el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y epidemiológicas.

Régimen de trabajo y descanso
Horario de trabajo: De lunes a viernes y sábados alternos, de 07:00 horas a 17:00 horas, guardias de 24 horas (1 semanal)
Descanso: 30 días de vacaciones al año, domingos en caso de no tener guardias u otras afectaciones y 1 hora de almuerzo diaria.

XVII. Cultura organizacional

Expectativas de comportamiento
Su comportamiento debe estar acorde a las normas establecidas en el código de ética médica, de los cuadros y los reglamentos, orientando estrategias para lograr que el personal subordinado adquiera los valores de la organización.

Clima organizacional
Establecer relaciones de cooperación y ayuda con los sus subordinados y otras áreas de la organización.
Crear un sentido de pertenencia de sus subordinados hacia la organización.
Crear un ambiente de comunicación asertiva, siendo receptivo ante todas las ideas.

- XVIII. Valores compartidos
- Profesionalidad
 - Trabajo en equipo
 - Sentido de pertenencia a la organización.
 - Formación, promoción y superación continúa.
 - Enfoque del servicio en función del cliente.

Realizado por:	Firma:	Fecha:
----------------	--------	--------

Realizado por:	Firma:	Fecha:
----------------	--------	--------

Realizado por:	Firma:	Fecha:
----------------	--------	--------

Anexo 11: Perfil de Cargo por Competencias del jefe Centro Investigaciones Diagnósticas y Terapéuticas

	Perfil de cargo por competencias Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy"		Código:				
			Edición:				
			Fecha:				
			Página:				
I. Datos Generales:							
Cargo:	Jefe Centro Investigaciones Diagnósticas y Terapéuticas						
Área de trabajo	Asistencial						
Proceso al que pertenece	Apoyo						
Cargos que le reportan	Laboratorio Clínico, Laboratorio de Microbiología, Servicio de Imagenología y Servicio de Anatomía Patológica.						
Cargos a quién reporta	Vicedirector General						
Categoría ocupacional	Oficial FAR						
Salario	1900.00 pesos						
II. Misión:							
Garantiza la Asistencia de salud especializada de todos los Servicios y los Laboratorios con que cuenta el Centro, a los pacientes que lo demandan							
III. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5		
Ejemplo personal						X	
Conoce las normas de comportamiento y el código de ética médico y de la organización, demostrando la necesidad e importancia de que actitud se corresponda con esta.						X	
Es capaz de lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso.						X	
Está comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores.						X	
Comunicación				X			
Tiene capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.				X			
Posee conocimiento de las habilidades y técnicas de comunicación.				X			
Muestra habilidades en sus relaciones interpersonales, intercambiando criterios y opiniones.				X			

Liderazgo inspirado					X
Mantiene un ambiente de trabajo en el que sus subordinados se sientan reconocidos y estimulados, hace saber a estos, con oportunidad y asertividad, los resultados de su desempeño y el cumplimiento o no de estos.					X
Tiene una visión global de sus responsabilidades identificando cómo éstas impactan en el desempeño de Centro que dirige y de la organización.				X	
Clarifica a sus subordinados lo que se espera de ellos. Se asegura de que estos tengan los conocimientos y habilidades para un desempeño exitoso.					X
Iniciativa					X
Capacidad para proponer e implementar acciones de mejora al desarrollo de la organización.					X
Capaz de ser proactivo sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando, de esta manera, que se agrave un problema menor.				X	
Capaz de ejecutar rápidamente acciones necesarias a fin de resolver dificultades o problemas que surgen en el día a día.					X
Orientación hacia el servicio y la calidad					X
Ser capaz de detectar las necesidades, tanto internas como externas del Centro que dirige, para generar soluciones efectivas a estas necesidades.					X
Promover la generación de un modelo de calidad orientado a la satisfacción del cliente, que permita ejecutar tareas para un adecuado funcionamiento de Centro y de la organización.					X
Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los subordinados para lograr un valor añadido superior para la organización.					X
Optimismo					X
Es capaz de desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos.					X
Ser positivo en todo momento, trata de hallar siempre una solución a cualquier problema que se presente.					X
Emprendedor y esforzado por lograr resultados positivos, fortaleciendo el ánimo personal y el del resto de sus compañeros.					X
Patriotismo					X
Estar identificado y poner en práctica el concepto de Revolución en el ámbito de la organización.					X
Disposición al cumplimiento de misión internacionalista, de ayuda, cooperación y solidaridad.					X
Defensa de la patria por todos los medios, contra cualquier intento de derrocar la Revolución.					X

Profesionalidad					X
Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u otras organizaciones externas con las que debe interactuar.					X
Practica la superación constante, comunicando sus conocimientos y experiencias a sus compañeros de trabajo, desempeñándose cada vez mejor.					X
Poseer los conocimientos necesarios sobre los procesos que dirige, demostrando habilidades necesarias para el desempeño del cargo.					X
Empatía					X
Capacidad de responder con un sentimiento adecuado a los estados mentales de otro.					X
Capacidad para entender el punto de vista o estado mental del otro.					X
Se encuentra siempre disponible para sus subordinados y les dedica el tiempo necesario.					X
Valoración adecuada de sí mismo					X
Posee dominio de sus emociones y aptitudes, desempeñando su labor como seguridad.					X
Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones.					X
Es capaz de generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con él.					X
1. Saber 2. Saber-Hacer 3. Querer-Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Ser graduado de medicina y poseer categoría de especialista en 1er grado de especialidad.				
Conocimientos específicos	Poseer conocimientos médicos, cualidades de dirección y mando				
Experiencia previa	Contar con 5 años o más de experiencia como Jefe de Servicio, Especialidad o equivalente y haber obtenido resultados satisfactorios en su gestión.				
Requerimientos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior		
Características sensoriales necesarias: vista, audición, tacto, olfato, gusto.			X		
Adecuada apariencia personal.			X		
Poseer capacidad física para soportar fatiga y esfuerzos elevados.			X		
V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	

Alto dominio y control				X
Seguridad de sí mismo.				X
Facilidad para la rápida toma de decisiones.				X
Trabajo bajo presión.				X
Disciplinado				X
Confiable				X
Discreto				X
Organizado				X
Responsable				X

VI. Responsabilidades

- Organizar, planificar y controlar el trabajo a realizar por los jefes de los Servicios asistenciales subordinados al Centro.
- Participa en la realización de la Entrega de Guardia diaria de la Vicedirección con la participación de los jefes de las Guardias Médicas Salientes y los jefes de los Departamentos y Servicios (así como de la Especialidades) que se subordinan a la Vicedirección.
- Realizar control mensual al 10% de los Medios Básicos de la Vicedirección llevando un registro de ello.
- Verificar el correcto funcionamiento del Círculo de la Calidad del Centro y la participación de los miembros del Centro que pertenecen al Consejo de Evaluación de la Calidad.
- Realizar controles sorpresivos como medio de control de la actividad de los diferentes Servicios y Laboratorios.
- Velar por la participación de los miembros del Centro en las diferentes actividades científicas y de superación que se desarrollen en el Hospital y en otras Instituciones.
- Velar por la participación del personal del Centro en todas las actividades políticas y de masas que se planifican o citan en el Hospital.
- Garantizar una adecuada disciplina laboral y militar de los integrantes del Centro de Investigaciones Diagnósticas y Terapéuticas.
- Garantizar el cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo.
- Exigir el cumplimiento del Reglamento Hospitalario, así como las diferentes Órdenes y Directivas que se emitan.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los Manuales de Organización y Procedimientos del Centro.
- Garantizar la correcta disciplina del personal del Centro.

VII. Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo

Esfuerzo físico y mental:

Agotador, debido a la gran carga de trabajo. Tener resistencia física y mental. Se trabaja en constante estrés psicológico.

Ambiente laboral

Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (200 lux de nivel de iluminación)

Microclima: local adecuadamente climatizado de forma natural o artificial, con una temperatura agradable entre los 25 y 30 grados Celsius.

Ruido: normal permisible hasta los 65 dB.

Riesgos del puesto de trabajo:
Posibilidad de contraer enfermedades como: VIH, hepatitis, enfermedades respiratorias, gérmenes circulantes, estrés, hipertensión arterial, entre otras, a partir de la labor asistencial que ejecuta.

Enfermedades profesionales:
Enfermedades comunes propias de la actividad que realiza y su calificación.

Medidas fundamentales:
Adecuada utilización y empleo de los medios de protección durante la labor asistencial.
Cumplimiento de un adecuado régimen de trabajo-descanso.
Tener conocimiento de los riesgos que presenta en su área de responsabilidad y el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y epidemiológicas.

Régimen de trabajo y descanso
Horario de trabajo: De lunes a viernes y sábados alternos, de 07:00 horas a 17:00 horas, guardias de 24 horas (1 semanal)
Descanso: 30 días de vacaciones al año, domingos en caso de no tener guardias u otras afectaciones y 1 hora de almuerzo diaria.

VIII. Cultura organizacional

Expectativas de comportamiento
Su comportamiento debe estar acorde a las normas establecidas en el código de ética médica, de los cuadros y los reglamentos, orientando estrategias para lograr que el personal subordinado adquiera los valores de la organización.

Clima organizacional
Establecer relaciones de cooperación y ayuda con los sus subordinados y otras áreas de la organización.
Crear un sentido de pertenencia de sus subordinados hacia la organización.
Crear un ambiente de comunicación asertiva, siendo receptivo ante todas las ideas.

- IX. Valores compartidos
- Profesionalidad
 - Trabajo en equipo
 - Sentido de pertenencia a la organización.
 - Formación, promoción y superación continúa.
 - Enfoque del servicio en función del cliente.

Realizado por:	Firma:	Fecha:
----------------	--------	--------

Realizado por:	Firma:	Fecha:
----------------	--------	--------

Realizado por:	Firma:	Fecha:
----------------	--------	--------

Anexo 12: Perfil de Cargo por Competencias del jefe Centro Servicios Externos

	Perfil de cargo por competencias Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy"		Código:				
			Edición:				
			Fecha:				
			Página:				
I. Datos Generales:							
Cargo:	Jefe Centro Servicios Externos						
Área de trabajo	Asistencial						
Proceso al que pertenece	Clave						
Cargos que le reportan	Servicios de Medicina Física y Rehabilitación, Medicina Tradicional y Natural, Oxigenación Hiperbática, Consulta Externa, Estomatología y Aseguramiento Médico Territorial						
Cargos a quién reporta	Vicedirector General						
Categoría ocupacional	Oficial FAR						
Salario	1900.00 pesos						
II. Misión:							
Garantiza la asistencia médica y estomatológica especializada de todos los Servicios y los Laboratorios con que cuenta el Centro, a los pacientes que lo demandan							
III. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5		
Ejemplo personal						X	
Conoce las normas de comportamiento y el código de ética médico y de la organización, demostrando la necesidad e importancia de que actitud se corresponda con esta.						X	
Es capaz de lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso.						X	
Está comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores.						X	
Comunicación				X			
Tiene capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.				X			
Posee conocimiento de las habilidades y técnicas de comunicación.				X			
Muestra habilidades en sus relaciones interpersonales, intercambiando criterios y opiniones.				X			

Liderazgo inspirado					X
Mantiene un ambiente de trabajo en el que sus subordinados se sientan reconocidos y estimulados, hace saber a estos, con oportunidad y asertividad, los resultados de su desempeño y el cumplimiento o no de estos.					X
Tiene una visión global de sus responsabilidades identificando cómo éstas impactan en el desempeño de Centro que dirige y de la organización.				X	
Clarifica a sus subordinados lo que se espera de ellos. Se asegura de que estos tengan los conocimientos y habilidades para un desempeño exitoso.					X
Iniciativa					X
Capacidad para proponer e implementar acciones de mejora al desarrollo de la organización.					X
Capaz de ser proactivo sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando, de esta manera, que se agrave un problema menor.				X	
Capaz de ejecutar rápidamente acciones necesarias a fin de resolver dificultades o problemas que surgen en el día a día.					X
Orientación hacia el servicio y la calidad					X
Ser capaz de detectar las necesidades, tanto internas como externas del Centro que dirige, para generar soluciones efectivas a estas necesidades.					X
Promover la generación de un modelo de calidad orientado a la satisfacción del cliente, que permita ejecutar tareas para un adecuado funcionamiento de Centro y de la organización.					X
Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los subordinados para lograr un valor añadido superior para la organización.					X
Optimismo					X
Es capaz de desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos.					X
Ser positivo en todo momento, trata de hallar siempre una solución a cualquier problema que se presente.					X
Emprendedor y esforzado por lograr resultados positivos, fortaleciendo el ánimo personal y el del resto de sus compañeros.					X
Patriotismo					X
Estar identificado y poner en práctica el concepto de Revolución en el ámbito de la organización.					X
Disposición al cumplimiento de misión internacionalista, de ayuda, cooperación y solidaridad.					X
Defensa de la patria por todos los medios, contra cualquier intento de derrocar la Revolución.					X

Profesionalidad					X
Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u otras organizaciones externas con las que debe interactuar.					X
Practica la superación constante, comunicando sus conocimientos y experiencias a sus compañeros de trabajo, desempeñándose cada vez mejor.					X
Poseer los conocimientos necesarios sobre los procesos que dirige, demostrando habilidades necesarias para el desempeño del cargo.					X
Empatía					X
Capacidad de responder con un sentimiento adecuado a los estados mentales de otro.					X
Capacidad para entender el punto de vista o estado mental del otro.					X
Se encuentra siempre disponible para sus subordinados y les dedica el tiempo necesario.					X
Valoración adecuada de sí mismo					X
Posee dominio de sus emociones y aptitudes, desempeñando su labor como seguridad.					X
Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones.					X
Es capaz de generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con él.					X
1. Saber 2. Saber-Hacer 3. Querer-Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Ser graduado de medicina y poseer categoría de especialista en 1er grado de especialidad.				
Conocimientos específicos	Poseer conocimientos médicos, cualidades de dirección y mando				
Experiencia previa	Contar con 5 años o más de experiencia como Jefe de Servicio, Especialidad o equivalente y haber obtenido resultados satisfactorios en su gestión.				
Requerimientos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior		
Características sensoriales necesarias: vista, audición, tacto, olfato, gusto.		X			
Adecuada apariencia personal.			X		
Poseer capacidad física para soportar fatiga y esfuerzos elevados.		X			
V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	

Alto dominio y control				X
Seguridad de sí mismo.				X
Facilidad para la rápida toma de decisiones.				X
Trabajo bajo presión.			X	
Disciplinado				X
Confiable				X
Discreto				X
Organizado				X
Responsable				X

VI. Responsabilidades

- Organizar, planificar y controlar el trabajo a realizar por los jefes de los Servicios asistenciales subordinados al Centro.
- Participa en la realización de la Entrega de Guardia diaria de la Vicedirección con la participación de los jefes de las Guardias Médicas Salientes y los jefes de los Departamentos y Servicios (así como de la Especialidades) que se subordinan a la Vicedirección.
- Realizar control mensual al 10% de los Medios Básicos de la Vicedirección llevando un registro de ello.
- Verificar el correcto funcionamiento del Círculo de la Calidad del Centro y la participación de los miembros del Centro que pertenecen al Consejo de Evaluación de la Calidad.
- Realizar controles sorpresivos como medio de control de la actividad de los diferentes Servicios.
- Velar por la participación de los miembros del Centro en las diferentes actividades científicas y de superación que se desarrollen en el Hospital y en otras Instituciones.
- Velar por la participación del personal del Centro en todas las actividades políticas y de masas que se planifican o citan en el Hospital.
- Garantizar una adecuada disciplina laboral y militar de los integrantes del Centro de Servicio Externo.
- Garantizar el cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo.
- Exigir el cumplimiento del Reglamento Hospitalario, así como las diferentes Órdenes y Directivas que se emitan.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los Manuales de Organización y Procedimientos del Centro.
- Garantizar la correcta disciplina del personal del Centro.

VII. Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo

Esfuerzo físico y mental:

Agotador, debido a la gran carga de trabajo. Tener resistencia física y mental. Se trabaja en constante estrés psicológico.

Ambiente laboral

Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (200 lux de nivel de iluminación)

Microclima: local adecuadamente climatizado de forma natural o artificial, con una temperatura agradable entre los 25 y 30 grados Celsius.

Ruido: normal permisible hasta los 65 dB.

Riesgos del puesto de trabajo:

Posibilidad de contraer enfermedades como: VIH, hepatitis, enfermedades respiratorias, gérmenes

<p>circulantes, estrés, hipertensión arterial, entre otras, a partir de la labor asistencial que ejecuta.</p>		
<p>Enfermedades profesionales: Enfermedades comunes propias de la actividad que realiza y su calificación.</p>		
<p>Medidas fundamentales: Adecuada utilización y empleo de los medios de protección durante la labor asistencial. Cumplimiento de un adecuado régimen de trabajo-descanso. Tener conocimiento de los riesgos que presenta en su área de responsabilidad y el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y epidemiológicas.</p>		
<p>Régimen de trabajo y descanso Horario de trabajo: De lunes a viernes y sábados alternos, de 07:00 horas a 17:00 horas, guardias de 24 horas (1 semanal) Descanso: 30 días de vacaciones al año, domingos en caso de no tener guardias u otras afectaciones y 1 hora de almuerzo diaria.</p>		
<p>VIII. Cultura organizacional</p>		
<p>Expectativas de comportamiento Su comportamiento debe estar acorde a las normas establecidas en el código de ética médica, de los cuadros y los reglamentos, orientando estrategias para lograr que el personal subordinado adquiera los valores de la organización.</p>		
<p>Clima organizacional Establecer relaciones de cooperación y ayuda con los sus subordinados y otras áreas de la organización. Crear un sentido de pertenencia de sus subordinados hacia la organización. Crear un ambiente de comunicación asertiva, siendo receptivo ante todas las ideas.</p>		
<p>IX. Valores compartidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesionalidad ➤ Trabajo en equipo ➤ Sentido de pertenencia a la organización. ➤ Formación, promoción y superación continúa. ➤ Enfoque del servicio en función del cliente. 		
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Realizado por:	Firma:	Fecha:

Anexo 13: Perfil de Cargo por Competencias del jefe Centro Atención al Grave.

	Perfil de cargo por competencias Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy"		Código:				
			Edición:				
			Fecha:				
			Página:				
I. Datos Generales:							
Cargo:	Jefe Centro Atención al Grave						
Área de trabajo	Asistencial						
Proceso al que pertenece	Clave						
Cargos que le reportan	Servicios de Urgencias y Emergencias y Servicio de Cuidados Intensivos y Polivalente.						
Cargos a quién reporta	Vicedirector General						
Categoría ocupacional	Oficial FAR						
Salario	1900.00 pesos						
II. Misión:							
Garantiza la Asistencia Médica Especializada de todos los Servicios con que cuenta el Centro, a los pacientes hospitalizados.							
III. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5		
Ejemplo personal						X	
Conoce las normas de comportamiento y el código de ética médico y de la organización, demostrando la necesidad e importancia de que actitud se corresponda con esta.						X	
Es capaz de lograr que sus acciones y actitudes sean coherentes con su discurso.						X	
Está comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta, asumiendo la responsabilidad de sus propios errores.						X	
Comunicación				X			
Tiene capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.				X			
Posee conocimiento de las habilidades y técnicas de comunicación.				X			
Muestra habilidades en sus relaciones interpersonales, intercambiando criterios y opiniones.				X			

Liderazgo inspirado					X
Mantiene un ambiente de trabajo en el que sus subordinados se sientan reconocidos y estimulados, hace saber a estos, con oportunidad y asertividad, los resultados de su desempeño y el cumplimiento o no de estos.					X
Tiene una visión global de sus responsabilidades identificando cómo éstas impactan en el desempeño de Centro que dirige y de la organización.				X	
Clarifica a sus subordinados lo que se espera de ellos. Se asegura de que estos tengan los conocimientos y habilidades para un desempeño exitoso.					X
Iniciativa					X
Capacidad para proponer e implementar acciones de mejora al desarrollo de la organización.					X
Capaz de ser proactivo sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando, de esta manera, que se agrave un problema menor.				X	
Capaz de ejecutar rápidamente acciones necesarias a fin de resolver dificultades o problemas que surgen en el día a día.					X
Orientación hacia el servicio y la calidad					X
Ser capaz de detectar las necesidades, tanto internas como externas del Centro que dirige, para generar soluciones efectivas a estas necesidades.					X
Promover la generación de un modelo de calidad orientado a la satisfacción del cliente, que permita ejecutar tareas para un adecuado funcionamiento de Centro y de la organización.					X
Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los subordinados para lograr un valor añadido superior para la organización.					X
Optimismo					X
Es capaz de desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos.					X
Ser positivo en todo momento, trata de hallar siempre una solución a cualquier problema que se presente.					X
Emprendedor y esforzado por lograr resultados positivos, fortaleciendo el ánimo personal y el del resto de sus compañeros.					X
Patriotismo					X
Estar identificado y poner en práctica el concepto de Revolución en el ámbito de la organización.					X
Disposición al cumplimiento de misión internacionalista, de ayuda, cooperación y solidaridad.					X
Defensa de la patria por todos los medios, contra cualquier intento de derrocar la Revolución.					X

Profesionalidad					X
Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u otras organizaciones externas con las que debe interactuar.					X
Practica la superación constante, comunicando sus conocimientos y experiencias a sus compañeros de trabajo, desempeñándose cada vez mejor.					X
Poseer los conocimientos necesarios sobre los procesos que dirige, demostrando habilidades necesarias para el desempeño del cargo.					X
Empatía					X
Capacidad de responder con un sentimiento adecuado a los estados mentales de otro.					X
Capacidad para entender el punto de vista o estado mental del otro.					X
Se encuentra siempre disponible para sus subordinados y les dedica el tiempo necesario.					X
Valoración adecuada de sí mismo					X
Posee dominio de sus emociones y aptitudes, desempeñando su labor como seguridad.					X
Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones.					X
Es capaz de generar una imagen de confianza entre quienes interactúan con él.					X
1. Saber 2. Saber-Hacer 3. Querer-Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Ser graduado de medicina y poseer categoría de especialista en 1er grado de especialidad.				
Conocimientos específicos	Poseer conocimientos médicos, cualidades de dirección y mando				
Experiencia previa	Contar con 5 años o más de experiencia como Jefe de Servicio, Especialidad o equivalente y haber obtenido resultados satisfactorios en su gestión.				
Requerimientos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior		
Características sensoriales necesarias: vista, audición, tacto, olfato, gusto.			X		
Adecuada apariencia personal.			X		
Poseer capacidad física para soportar fatiga y esfuerzos elevados.			X		
V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	

Alto dominio y control				X
Seguridad de sí mismo.				X
Facilidad para la rápida toma de decisiones.				X
Trabajo bajo presión.				X
Disciplinado				X
Confiable				X
Discreto				X
Organizado				X
Responsable				X

VI. Responsabilidades

- Organizar, planificar y controlar el trabajo a realizar por los jefes de los Servicios asistenciales subordinados al Centro.
- Organizar el Pase de Visita Institucional Semanal.
- Participa en la realización de la Entrega de Guardia diaria de la Vicedirección con la participación de los jefes de las Guardias Médicas Salientes y los jefes de los Departamentos y Servicios (así como de la Especialidades) que se subordinan a la Vicedirección.
- Realizar control mensual al 10% de los Medios Básicos de la Vicedirección llevando un registro de ello.
- Verificar el correcto funcionamiento del Círculo de la Calidad del Centro y la participación de los miembros del Centro que pertenecen al Consejo de Evaluación de la Calidad.
- Realizar controles sorpresivos como medio de control de la actividad de los diferentes Servicios.
- Velar por la participación de los miembros del Centro en las diferentes actividades científicas y de superación que se desarrollen en el Hospital y en otras Instituciones.
- Velar por la participación del personal del Centro en todas las actividades políticas y de masas que se planifican o citan en el Hospital.
- Garantizar una adecuada disciplina laboral y militar de los integrantes del Centro de Atención al Grave.
- Garantizar el cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo.
- Exigir el cumplimiento del Reglamento Hospitalario, así como las diferentes Órdenes y Directivas que se emitan.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los Manuales de Organización y Procedimientos del Centro.
- Garantizar la correcta disciplina del personal del Centro.

VII. Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo

Esfuerzo físico y mental:

Agotador, debido a la gran carga de trabajo. Tener resistencia física y mental. Se trabaja en constante estrés psicológico.

Ambiente laboral

Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (200 lux de nivel de iluminación)

Microclima: local adecuadamente climatizado de forma natural o artificial, con una temperatura agradable entre los 25 y 30 grados Celsius.

Ruido: normal permisible hasta los 65 dB.

Riesgos del puesto de trabajo:
Posibilidad de contraer enfermedades como: VIH, hepatitis, enfermedades respiratorias, gérmenes bacterias y virus circulantes, estrés, hipertensión arterial, entre otras, a partir de la labor asistencial que ejecuta.

Enfermedades profesionales:
Enfermedades comunes propias de la actividad que realiza y su calificación.

Medidas fundamentales:
Adecuada utilización y empleo de los medios de protección durante la labor asistencial.
Cumplimiento de un adecuado régimen de trabajo-descanso.
Tener conocimiento de los riesgos que presenta en su área de responsabilidad y el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y epidemiológicas.

Régimen de trabajo y descanso
Horario de trabajo: De lunes a viernes y sábados alternos, de 07:00 horas a 17:00 horas, guardias de 24 horas (1 semanal)
Descanso: 30 días de vacaciones al año, domingos en caso de no tener guardias u otras afectaciones y 1 hora de almuerzo diaria.

VIII. Cultura organizacional

Expectativas de comportamiento
Su comportamiento debe estar acorde a las normas establecidas en el código de ética médica, de los cuadros y los reglamentos, orientando estrategias para lograr que el personal subordinado adquiera los valores de la organización.

Clima organizacional
Establecer relaciones de cooperación y ayuda con los sus subordinados y otras áreas de la organización.
Crear un sentido de pertenencia de sus subordinados hacia la organización.
Crear un ambiente de comunicación asertiva, siendo receptivo ante todas las ideas.

IX. Valores compartidos

- Profesionalidad
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Formación, promoción y superación continúa.
- Enfoque del servicio en función del cliente.

Realizado por:	Firma:	Fecha:
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Realizado por:	Firma:	Fecha:

Anexo 14: Mapa Competencias Jefe Centro Hospitalización.

Funciones	Ejemplo Perseverancia	Comunicación	Liderazgo inspirado	Iniciativa	Organización y la calidad	Optimismo	Paternalismo	Profiabilidad	Empatía	Valoración adecuada de sí mismo	Total
Organizar, planificar y controlar el trabajo a realizar por los jefes de los Servicios asistenciales subordinados al Centro.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Organizar el Pase de Visita Institucional Semanal.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Participa en la realización de la Entrega de Guardia diaria de la Vicedirección con la participación de los jefes de las Guardias Médicas Salientes y los jefes de los Departamentos y Servicios (así como de la Especialidades) que se subordinan a la Vicedirección.	4	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2
Realizar control mensual al 10% de los Medios Básicos de la Vicedirección llevando un registro de ello.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Verificar el correcto funcionamiento del Círculo de la Calidad del Centro y la participación de los miembros del Centro que pertenecen al Consejo de Evaluación de la Calidad.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Realizar controles sorpresivos como medio de control de la actividad de los diferentes Servicios.	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3
Velar por la participación de los miembros del Centro en las diferentes actividades científicas y de superación que se desarrollen en el Hospital y en otras Instituciones.	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Velar por la participación del personal del Centro en todas las actividades políticas y de masas que se planifican o citan en el Hospital.	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3
Garantizar una adecuada disciplina laboral y militar de los integrantes del Centro de Hospitalización.	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
Garantizar el cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo.	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
Exigir el cumplimiento del Reglamento Hospitalario, así como las diferentes Órdenes y	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3

Directivas que se emitan.											
Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los Manuales de Organización y Procedimientos de Centro.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Garantizar la correcta disciplina del personal del Centro.	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
Promedio Total:	3	2.5	2.5	2.3	3	2.4	3	3	2.2	3	

Modo de evaluar: Se calificarán las competencias de estos Jefes de Centros, por medio de puntuaciones donde:
 1- Poco competente 2- Competente 3- Muy Competente



Anexo 15: Mapa Competencias Jefe Centro Hospitalización.

Funciones	Ejemplo Personal	Comunicación	Liderazgo inspirado	Iniciativa	Organización y la calidad	Optimismo	Patriotismo	Profesionalidad	Empatía	Valoración adecuada de sí mismo	Total
Organizar, planificar y controlar el trabajo a realizar por los jefes de los Servicios y el del Laboratorio subordinados al Centro.	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
Participa en la realización de la Entrega de Guardia diaria de la Vicedirección con la participación de los jefes de las Guardias Médicas Salientes y los jefes de los Departamentos y Servicios (así como de la Especialidades) que se subordinan a la Vicedirección.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Realizar control mensual al 10% de los Medios Básicos del Centro, llevando un registro de ello.	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Verificar el correcto funcionamiento del Círculo de la Calidad del Centro y la participación de los miembros del Centro que pertenecen al Consejo de Evaluación de la Calidad.	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3
Realizar controles sorpresivos como medio de control de la actividad de los diferentes Servicios y el Laboratorio.	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Velar por la participación de los miembros del Centro en las diferentes actividades científicas y de superación que se desarrollen en el Hospital y en otras Instituciones.	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3
Velar por la participación del personal del Centro en todas las actividades políticas y de masas que se planifican o citan en el Hospital.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Garantizar una adecuada disciplina laboral y militar de los integrantes del Centro de Investigaciones diagnósticas y terapéuticas.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Garantizar el cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Exigir el cumplimiento del Reglamento Hospitalario, así como las diferentes Órdenes y	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3

Directivas que se emitan.											
Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los Manuales de Organización y Procedimientos de Centro.	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
Garantizar la correcta disciplina del personal del Centro.	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
Promedio Total:	<u>3</u>	<u>2.6</u>	<u>3</u>	<u>2.6</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	

Modo de evaluar: Se calificarán las competencias de estos Jefes de Centros, por medio de puntuaciones donde:
 1- Poco competente 2- Competente 3- Muy Competente



Anexo 16: Mapa Competencias Jefe Centro Consulta Externa.

Funciones	Ejemplo Perseverancia	Comunicación	Liderazgo inspirado	Iniciativa	Organización y la calidad	Optimismo	Perseverancia	Proactividad	Empatía	Validación adecuada si mismo	Total
Organizar, planificar y controlar el trabajo a realizar por los jefes de los Servicios subordinados a Centro.	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
Participa en la realización de la Entrega de Guardia diaria de la Vicedirección con la participación de los jefes de las Guardias Médicas Salientes y los jefes de los Departamentos y Servicios (así como de la Especialidades) que se subordinan a la Vicedirección.	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
Realizar control mensual al 10% de los Medios Básicos del Centro, llevando un registro de ello.	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Verificar el correcto funcionamiento del Círculo de la Calidad del Centro y la participación de los miembros del Centro que pertenecen al Consejo de Evaluación de la Calidad.	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
Realizar controles sorpresivos como medio de control de la actividad de los diferentes Servicios.	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3
Velar por la participación de los miembros del Centro en las diferentes actividades científicas y de superación que se desarrollen en el Hospital y en otras Instituciones.	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Velar por la participación del personal del Centro en todas las actividades políticas y de masas que se planifican o citan en el Hospital.	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Garantizar una adecuada disciplina laboral y militar de los integrantes del Centro de Consulta Externa.	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Garantizar el cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo.	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
Exigir el cumplimiento del Reglamento Hospitalario, así como las diferentes Órdenes y Directivas que se emitan.	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3
Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3

Manuales de Organización y Procedimientos del Centro.											
Garantizar la correcta disciplina del personal del Centro.	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Promedio Total:	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2.5</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2.3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2.5</u>	<u>3</u>	

Modo de evaluar: Se calificarán las competencias de estos Jefes de Centros, por medio de puntuaciones donde:

1- Poco competente 2- Competente 3- Muy Competente



Anexo 17: Mapa Competencias Jefe Centro Atención al Grave.

Funciones	Ejemplo Personal	Comunicación	Liderazgo inspirado	Iniciativa	Organización de la actividad y la calidad	Optimismo	Patriotismo	Proactividad	Empatía	Valoración adecuada de sí mismo	Total
Organizar, planificar y controlar el trabajo a realizar por los jefes de los Servicios de Urgencia y Emergencia y de Cuidados Intensivos Polivalentes subordinados al Centro.	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Participa en la realización de la Entrega de Guardia diaria de la Vicedirección con la participación de los jefes de las Guardias Médicas Salientes y los jefes de los Departamentos y Servicios (así como de la Especialidades) que se subordinan a la Vicedirección.	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Realizar control mensual al 10% de los Medios Básicos del Centro, llevando un registro de ello.	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
Verificar el correcto funcionamiento del Círculo de la Calidad del Centro y la participación de los miembros del Centro que pertenecen al Consejo de Evaluación de la Calidad.	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Realizar controles sorpresivos como medio de control de los dos Servicios.	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Velar por la participación de los miembros del Centro en las diferentes actividades científicas y de superación que se desarrollen en el Hospital y en otras Instituciones.	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Velar por la participación del personal del Centro en todas las actividades políticas y de masas que se planifican o citan en el Hospital.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Garantizar una adecuada disciplina laboral y militar de los integrantes del Centro de Atención al Grave.	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Garantizar el cumplimiento de las Normas de Protección e Higiene del Trabajo.	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
Exigir el cumplimiento del Reglamento Hospitalario, así como las diferentes Órdenes y Directivas que se emitan.	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3

Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los Manuales de Organización y Procedimientos de Centro.	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Garantizar la correcta disciplina del personal del Centro.	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Promedio Total	3	2.5	3	2.3	3	2.3	3	3	2.6	3	

Modo de evaluar: Se calificarán las competencias de estos Jefes de Centros, por medio de puntuaciones donde:

1- Poco competente 2- Competente 3- Muy Competente



Anexo 18 Propuesta de Acciones de Capacitación a desarrollar por cada jefe de Centro evaluado.

Jefe Centro Hospitalización.

Necesidades identificadas	Objetivos	Acciones	Fecha	Resp.	Implicados
Comunicación Deficiencia en la transmisión de sus ideas con claridad. Falta de fluidez en la comunicación.	Mostrar en su desempeño la aplicación consecuente de las	Tutoría en habilidades comunicativas	diciembre 2019	Jefe Cuadros HMM	Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM
Liderazgo Inspirado Insuficiente sinergia grupal para alcanzar los altos colectivos. Insuficiente desarrollo para las vías y métodos que logra la inspiración de los subordinados.	Aplicar la Teoría Comunicativa. actividades de gestión que realiza. Aplicar las teorías de la motivación a la gestión y al trabajo con los subordinados.	Realizar entrenamiento en Trabajo Grupal. Auto preparación en teorías motivacionales	diciembre 2019	Jefe Cuadros HMM	Jefe Centro UMCC Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC
Iniciativa Insuficientes habilidades para compulsar a los demás a implementar acciones en desarrollo de la organización Insuficiente capacidad de toma de decisiones.	Aplicar la Teoría Grupal a las actividades de gestión que realiza	Realizar entrenamiento en Trabajo Grupal. Auto preparación en teorías motivacionales	noviembre 2019	Jefe Cuadros HMM	Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC
Optimismo Insuficiente espíritu positivo y tenacidad para lograr el objetivo pese obstáculos y reveses. Insuficiencias en reforzar positivamente el ánimo de sus subordinados a fin de lograr mejores resultados.	Aplicar las competencias emocionales en su desempeño	Entrenamiento en Inteligencia Emocional. Conferencia sobre inteligencia emocional y competencias emocionales	enero 2020	Jefe Cuadros HMM	Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC

<p>Empatía Insuficiencias en lograr tener mayores relaciones interpersonales con el personal subordinado. Falta de tiempo para atender adecuadamente a las personas.</p>	<p>Aplicar las teorías de la motivación a la gestión y al trabajo con los subordinados</p>	<p>Realizar entrenamiento en Trabajo Grupal. Auto preparación en teorías motivacionales</p>	<p>enero 2020</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Jefe Centro jefe Centro Investigaciones Diagnósticas y Terapéuticas.

Necesidades identificadas	Objetivos	Acciones	Fecha	Resp.	Implicados
<p>Comunicación Deficiencia en la transmisión de sus ideas con claridad. Falta de fluidez en la comunicación.</p>	<p>Mostrar en su desempeño la aplicación consecuente de las</p>	<p>Tutoría en habilidades comunicativas</p>	<p>diciembre 2019</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM</p>
<p>Iniciativa Insuficientes habilidades para compulsar a los demás a implementar acciones en desarrollo de la organización Insuficiente capacidad de toma de decisiones.</p>	<p>Aplicación de Teoría Comunicadas. actividades de gestión que realiza</p>	<p>Realizar entrenamiento en Trabajo Grupal. Auto preparación en teorías motivacionales</p>	<p>noviembre 2019</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro UMCC Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC</p>

Jefe Centro Consulta Externa

Necesidades identificadas	Objetivos	Acciones	Fecha	Resp.	Implicados
<p>Comunicación Deficiencia en la transmisión de sus ideas con claridad. Falta de fluidez en la comunicación.</p>	<p>Mostrar en su desempeño la aplicación consecuente de las</p>	<p>Tutoría en habilidades comunicativas</p>	<p>diciembre 2019</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM</p>
<p>Liderazgo Inspirado Insuficiente sinergia grupal para alcanzar los altos colectivos. Insuficiente desarrollo para las vías y métodos que logra la inspiración de los subordinados.</p>	<p>Aplicar la Teoría Comunicativa. actividades de gestión que realiza. Aplicar las teorías de la motivación a la gestión y al trabajo con los subordinados.</p>	<p>Realizar entrenamiento en Trabajo Grupal. Auto preparación en teorías motivacionales</p>	<p>diciembre 2019</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC</p>
<p>Iniciativa Insuficientes habilidades para compulsar a los demás a implementar acciones en desarrollo de la organización Insuficiente capacidad de toma de decisiones.</p>	<p>Aplicar la Teoría Grupal a las actividades de gestión que realiza</p>	<p>Realizar entrenamiento en Trabajo Grupal. Auto preparación en teorías motivacionales</p>	<p>noviembre 2019</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC</p>
<p>Optimismo Insuficiente espíritu positivo y tenacidad para lograr el objetivo pese obstáculos y reveses. Insuficiencias en reforzar positivamente el ánimo de sus subordinados a fin de lograr mejores resultados.</p>	<p>Aplicar las competencias emocionales en su desempeño</p>	<p>Entrenamiento en Inteligencia Emocional. Conferencia sobre inteligencia emocional y competencias emocionales</p>	<p>enero 2020</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC</p>

<p>Empatía Insuficiencias en lograr tener mayores relaciones interpersonales con el personal subordinado. Falta de tiempo para atender adecuadamente a las personas.</p>	<p>Aplicar las teorías de la motivación a la gestión y al trabajo con los subordinados</p>	<p>Realizar entrenamiento en Trabajo Grupal. Auto preparación en teorías motivacionales</p>	<p>enero 2020</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Jefe Centro Atención al Grave

Necesidades identificadas	Objetivos	Acciones	Fecha	Resp.	Implicados
<p>Comunicación Deficiencia en la transmisión de sus ideas con claridad. Falta de fluidez en la comunicación.</p>	<p>Mostrar en su desempeño la aplicación consecuente de las</p>	<p>Tutoría en habilidades comunicativas</p>	<p>diciembre 2019</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM</p>
<p>Iniciativa Insuficientes habilidades para compulsar a los demás a implementar acciones en desarrollo de la organización Insuficiente capacidad de toma de decisiones.</p>	<p>Aplicar la teoría comunicativa. Comunicativas. actividades de gestión que realiza</p>	<p>Realizar entrenamiento en Trabajo Grupal. Auto preparación en teorías motivacionales</p>	<p>noviembre 2019</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro UMCC Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC</p>
<p>Optimismo Insuficiente espíritu positivo y tenacidad para lograr el objetivo pese obstáculos y reveses. Insuficiencias en reforzar positivamente el ánimo de sus subordinados a fin de lograr mejores resultados.</p>	<p>Aplicar las competencias emocionales en su desempeño</p>	<p>Entrenamiento en Inteligencia Emocional. Conferencia sobre inteligencia emocional y competencias emocionales</p>	<p>enero 2020</p>	<p>Jefe Cuadros HMM</p>	<p>Jefe Centro Desarrollo HMM Jefe Sección Doc y Cap. HMM Profesores UMCC</p>

