

*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

**Año: III.**

**Número: 3**

**Artículo no.23**

**Período: Febrero - Mayo, 2016.**

**TÍTULO:** Diseño e implementación del procedimiento para la gestión por competencias laborales en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Novatec.

**AUTORA:**

1. Ing. Yaniris León Rodríguez.

**RESUMEN:** La siguiente investigación se desarrolló en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Novatec, perteneciente a la Empresa MedSol, la cual pertenece al Grupo Empresarial BioCubaFarma. El diagnóstico de la gestión de los recursos humanos con vistas a la implementación del Sistema Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) permitió conocer que existen deficiencias en las competencias laborales, dado fundamentalmente, porque no están diseñados los perfiles de cargo por competencia de los Operarios para la producción de medicamentos que ocupan puestos claves del proceso de producción. Con el diseño de estos perfiles se van venciendo requisitos fundamentales para implementar un SGICH, cuyo centro lo constituyen las competencias laborales.

**PALABRAS CLAVES:** Sistema Gestión Integrado de Capital Humano, competencias laborales, perfil de cargo.

**TITLE:** Design and implementation of a procedure for the management of labor competences in Novatec laboratories.

**AUTHOR:**

1. Ing. Yaniris León Rodríguez.

**ABSTRACT:** The following research was conducted at the Base Business Unit (UEB) Novatec, which belongs to Medsol Enterprise, a branch of the BioCubaFarma Business Group. The diagnosis of the management of human resources with a view to the implementation of the Integrated General System of Human Capital (IGSHC) envisioned that there are deficiencies in the labor competences, mainly because the labor profiles to favor the competence of Operators in the production of medications who work in key working positions of the working process are not designed. With the design of these profiles, fundamental requirements are being overcome for implementing an IGSHC, which is centered on labor competences.

**KEY WORDS:** Integrated System of Human Capital, labor competences, skills, labor profile.

**INTRODUCCIÓN.**

En la época actual, la mayoría de las organizaciones presentan maneras diferentes de dirigir y gestionar sus recursos; cierto es que cada empresa funciona bajo diferentes contextos particulares y así logran dar correctamente el cumplimiento a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Resulta imprescindible en la actualidad para el desarrollo de una empresa u organización instrumentar un sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) que tribute a la mejora y perfeccionamiento de los resultados según (Lineamientos de la Política Económica y Social del

Partido y la Revolución, 2011). La GRH se encuentra inmersa en los constantes cambios de tecnologías, lo que ha obligado a las empresas a realizar su enfoque estratégico a partir de los nuevos cambios (Decreto-Ley 252, 2007) y que las personas se conviertan en el centro de las políticas dentro de la organización, ya que son ellas las que dan el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Gestionando a partir de la obtención de la persona indicada para el desempeño exitoso, lográndose esto a través de una adecuada gestión por competencias, ya que ésta es un factor que garantiza el éxito y la supervivencia de la organización.

La gestión por competencias enfoca los recursos organizacionales en pos del desarrollo (Cuesta, 2000) y adquisición de competencias que tributen eficaz y eficientemente al desarrollo de indicadores de productividad (Cuesta, 2002). De aquí, que al determinar competencias así como las características y dimensiones convierta a las personas en el núcleo de todas las políticas de gestión (Cuesta, 2010).

## **DESARROLLO.**

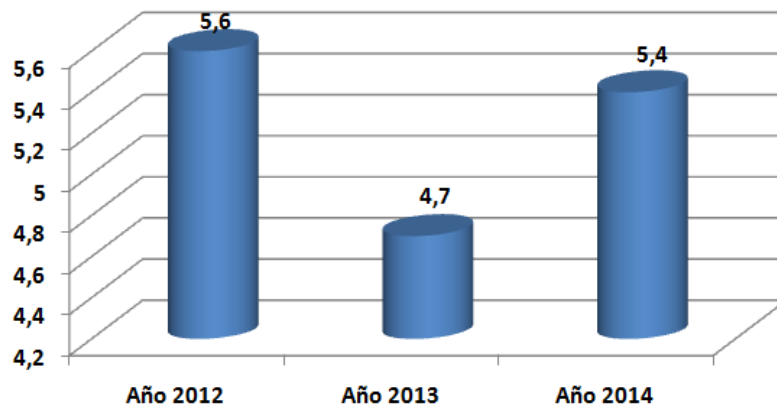
El sector farmacéutico en Cuba se desarrolla en un entorno cambiante acelerado, y en la misma medida en que surgen nuevas enfermedades surgen nuevos medicamentos, cada vez más desarrollados, cada vez más eficaces. Es por ello, que la presente investigación parte del diagnóstico de la GRH con vistas a la implementación del SGICH (NC 3000:2007).

La investigación fue desarrollada en la UEB Novatec perteneciente a la Empresa Laboratorios MedSol, subordinada al Organismo Superior de Dirección Empresarial(OSDE) BioCubaFarma, la cual se encuentra ubicada en calle 215 #216 entre 216 A y 222, Siboney. Esta es una institución dedicada a la producción y comercialización de medicamentos, aerosoles y envases plásticos.

La Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) en la UEB Novatec requiere una atención especial, ya que actualmente la institución se encuentra trabajando por la acreditación de las NC 3000, 3001 y 3002: 2007.

Luego, la presente investigación tiene como objeto de estudio el diseño y aplicación de los perfiles de cargo por competencias en los puestos claves del Operario de equipos de producción, cuyo campo de acción es la determinación de las competencias laborales y la obtención de los perfiles de cargo en los puestos claves del proceso productivo de los operarios para la producción de medicamentos en la UEB Novatec.

La situación problemática viene dada por el aumento en los índices de mermas, y por tanto, de reproceso en la Planta de Envase, ello lo confirman los resultados al cierre del año 2014. Véase Figura 1.



**Figura 1.** Comportamiento de las mermas

**Fuente:** Cierre parcial año 2014.

La situación anterior permitió plantear como problema científico: la carencia de competencias en los operarios de los puestos claves de Operarios para la producción de medicamentos en la UEB Novatec impide obtener un desempeño laboral exitoso.

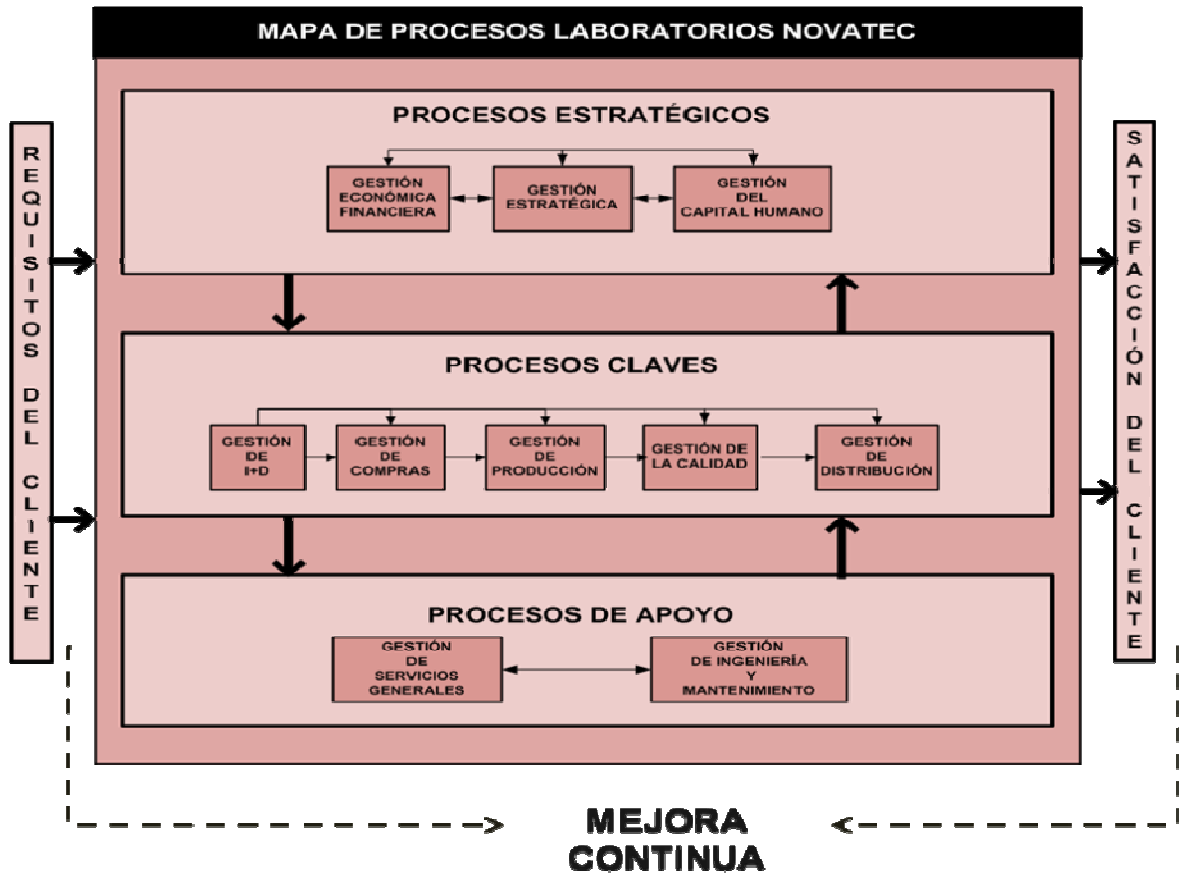
Para dar solución a la problemática detectada se definió como objetivo general de la investigación: Diseñar y aplicar el proceso competencias en los Operarios para la producción de medicamentos en la UEB Novatec con el fin de reducir los reprocesos y las mermas que se obtienen en el proceso de envase de medicamentos.

La novedad científica de la investigación se obtiene a partir de que por primera vez se implanta en la empresa una tecnología científicamente fundamentada de procedimiento para el diseño de las competencias laborales con Enfoque de Proceso, el cual se realizó como contribución a la implantación de un SGICH a través de la Norma Cubana.

La UEB Novatec pertenece a la recién creada Empresa Laboratorios MedSol, perteneciente a la OSDE BioCubaFarma, siendo única de su tipo según su tecnología a nivel nacional, y cumple con el objetivo de producir medicamentos sólidos orales, elaborados en condiciones seguras de operación y protección del medio ambiente, para satisfacer las demandas nacionales y de exportación. Es el único laboratorio del país que fabrica los productos de la terapia combinada del tratamiento del VIH/SIDA.

La Estrategia Empresarial consiste en cumplir con la producción de medicamentos sólidos de alta calidad, garantizando las demandas del Ministerio de Salud Pública sin falta de medicamentos nacionales y los compromisos internacionales a partir de la optimización de los recursos materiales y de capital humano.

En la figura 2 se encuentran identificados los procesos de trabajo, e identificados aquellos que constituyen procesos claves, estratégicos y de apoyo.



**Figura 2.** Mapa de proceso de la UEB Novatec.

**Fuente:** Manual de Calidad.

El proceso objeto de estudio es el Proceso Clave Producción, el cual tiene como actividad principal la fabricación de los medicamentos sólidos orales (tabletas). Este proceso tiene la responsabilidad de garantizar que el producto cumpla con los requisitos evaluados por los clientes y que le agregan valor a los procesos.

La UEB Novatec cuenta con un total de 975 trabajadores, y solamente en la Planta de Envase laboran 536 trabajadores que representan un 55% del total de la UEB, predominando el sexo masculino en la categoría de Operario.

Es importante señalar, que en la Planta de Envase, la fluctuación laboral se encuentra en el 2,2% y los niveles de ausentismo en 5,4%, aspecto este último que afecta el cumplimiento diario de los planes de producción.

Con el objetivo de conocer la situación actual de los recursos humanos, en la UEB se realizó el análisis de los indicadores que miden la eficiencia empresarial (Tabla No. 1) donde se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla No. 1.** Indicadores de eficiencia empresarial.

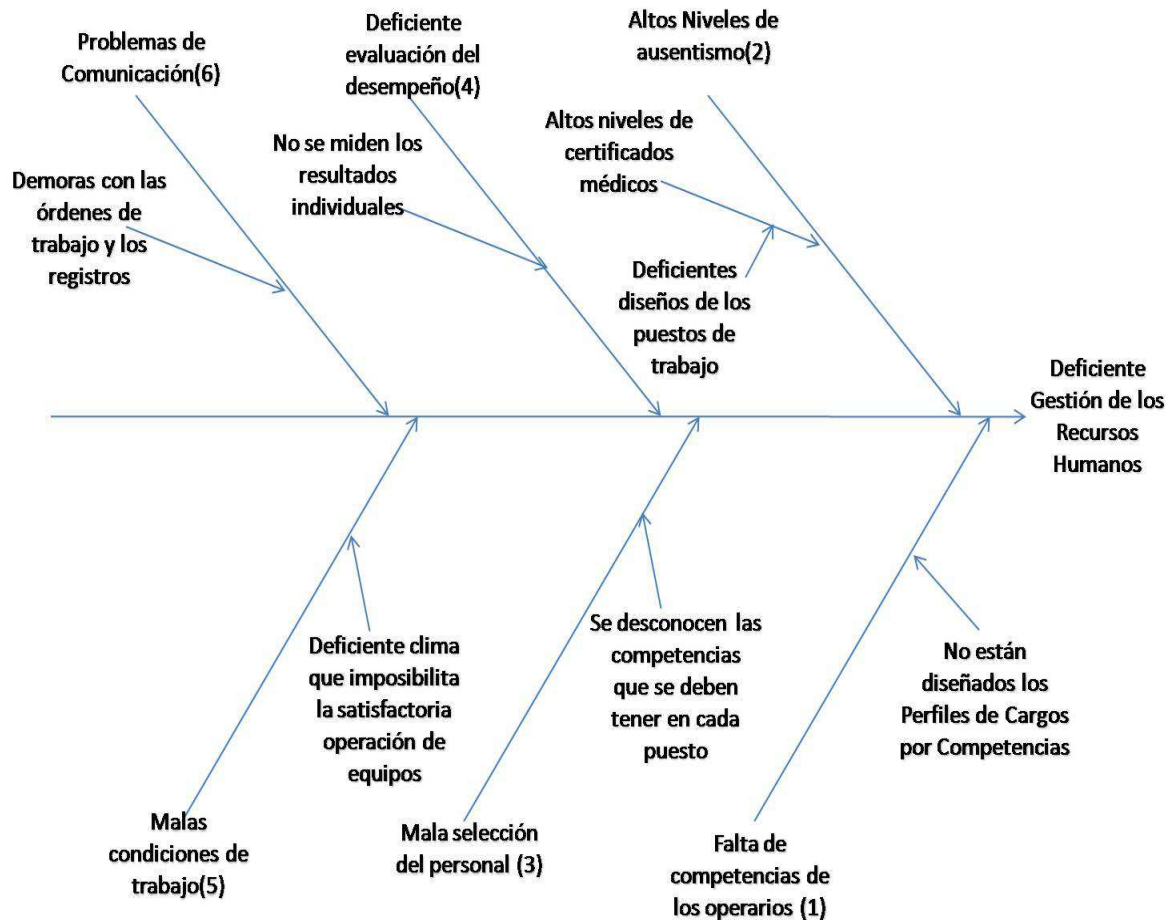
**Fuente:** Cierre parcial 2015.

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Promedio Trabajadores	Uno	<b>725</b>	<b>738</b>
Fondo de Salario	MP	<b>6300</b>	<b>7,513.4</b>
Productividad/Valor Agregado (VA)	Pesos	<b>53213,7</b>	<b>48907.2</b>
Salario Medio Mensual	Pesos	<b>728</b>	<b>752.5</b>
Gasto Salario/peso Valor Agregado Bruto (VAB)	Pesos	<b>0,3922</b>	<b>0,1846</b>
Gasto Salario/peso ventas	Pesos	<b>0.1188</b>	<b>0,1261</b>

La disminución de la *productividad del trabajo* se debe fundamentalmente al gasto material de la producción, ya que se incrementó debido al aumento de los reprocesos y las mermas, dado por la falta de competencias de los Operarios de equipos de producción que intervienen en el proceso productivo.

Teniendo en cuenta la necesidad de implementar en la empresa el SGICH y con las deficiencias presentadas en la evaluación del desempeño de los operarios que participan directamente en la misión empresarial, se realizó el diagnóstico empresarial con el objetivo de identificar las dificultades que presenta el sistema para su implementación. Para caracterizar el contexto de la GRH en la empresa y para realizar la encuesta con preguntas, que se ajusten a los resultados a alcanzar, se recurrió al diagrama de Ishikawa o causa efecto (Figura 3), donde se ubicó, como

efecto: la deficiente gestión de los recursos humanos, y en las espigas quedaron identificadas las causas que pueden derivar en subcausas.



**Figura 3.** Diagrama Ishikawa.

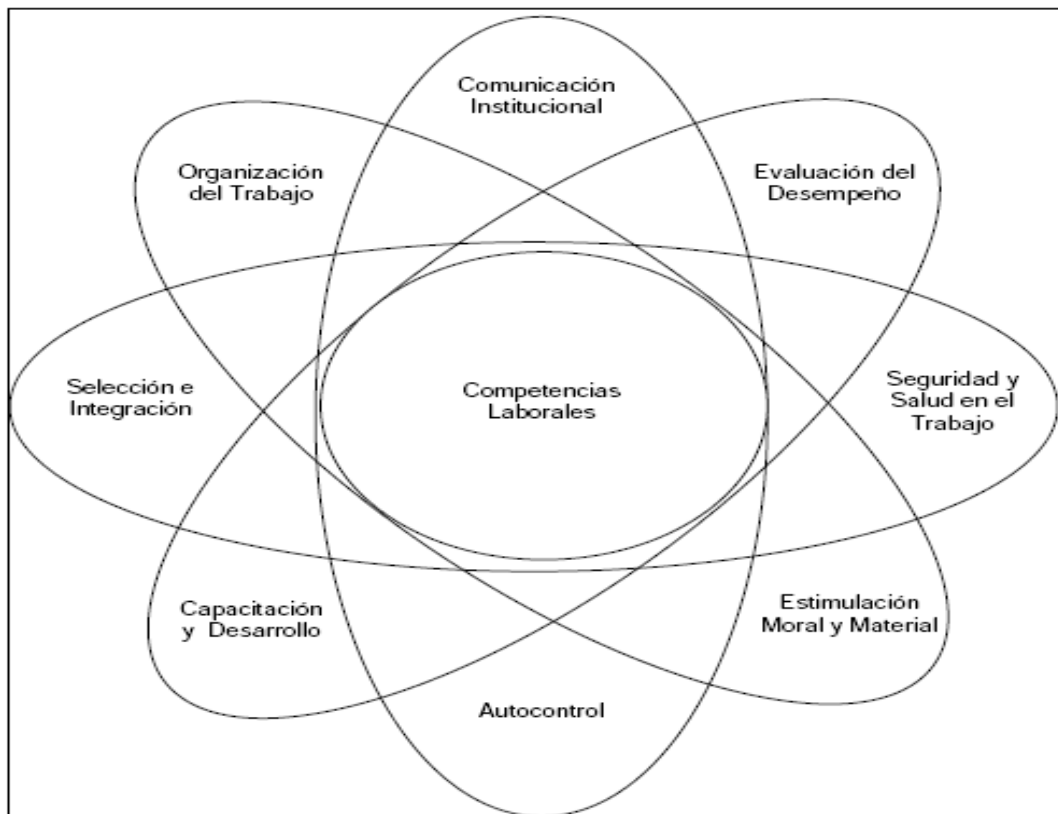
**Fuente:** Elaboración Propia.

Luego, el diagrama Ishikawa denota la necesidad de ahondar no solo en competencias laborales, sino que además se deben investigar a fondo las causas que provocan los altos niveles de ausentismo, lo que imposibilita el cumplimiento satisfactorio de los planes de producción.

Tomando como punto de partida del diseño la Norma Cubana de GICH, donde se centra en un núcleo las competencias laborales integradas a nueve módulos que componen el “átomo” de la GRH (Figura 4), se denota la necesidad de una interacción de todos estos subsistemas para el



logro de los objetivos propuestos, enfocados en una orientación estratégica ascendente y sustentable para la UEB.



**Figura 4.** Modelo cubano para el diseño e implementación de un SGICH.

**Fuente:** NC 3002:2007.

El modelo a aplicar para la gestión de competencias tiene como referente esencial el propuesto por el Dr. Ariel Soltura en la tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas en el año 2009, donde propone una tecnología que incorpora, de forma armónica e integrada, el proceso de dirección estratégica.

Teniendo como punto de partida los elementos de la metodología de (Soltura 2009), y la aplicación de solamente dos módulos de ésta en la institución, se elabora la propuesta de procedimiento para la determinación de las competencias laborales en la UEB Novatec, el cual se observa en la figura 5.



**Figura 5.** Procedimiento para la determinación de competencias en la UEB Novatec.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Las premisas de la implementación son las siguientes:

1. Compromiso de la alta dirección en la implementación de la gestión del Capital Humano basado en competencias.
2. Capacitación de los especialistas responsables de su aplicación.
3. La existencia de las competencias organizacionales y de los procesos.
4. Definición de los procesos en la empresa como estratégicos, claves, y de apoyo.

La primera etapa se compone de tres actividades fundamentales, las cuales se pueden observar en la figura 6.

El proceso a analizar es un proceso clave en la organización: la Gestión de la Producción, la cual tiene como función principal la de confeccionar los planes anuales de producción; Dirige, organiza, planifica y controla la actividad productiva, y Garantiza la supervisión del producto

desde su elaboración hasta su envase. El cargo seleccionado es el de Operario para la producción de medicamentos.



**Figura 6.** Etapa1. Ambientación.

**Fuente:** Elaboración Propia.

El comité de competencias es seleccionado según el proceso y se valida la experticia ( $I_K=20$  y  $C_K=10$ ), en este caso son cinco trabajadores (la Jefa de Planta, un Jefe de turno, un tecnólogo, un especialista de Capital Humano (CH), y un trabajador de experiencia).

No.	Cargo	CK	IE
1	Jefe Planta	10,92	27,6
2	Jefe de Turno Envase	10,08	25,4
3	Tecnólogo Envase	10,92	27,6
4	Esp. B en GCH	10,92	27,6
5	Operario de experiencia	10,08	25,4

**Tabla No. 2.** Índice de experticia y Coeficiente de competencia del Comité de Competencias.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Para la identificación efectiva del cargo se hace necesario tomar como base la situación actual, partiendo del rendimiento del equipo en cuestión (Blisteadora Uhlmann B-1330). Esta blisteadora de tecnología de punta (Alemana) posee una capacidad de 300 blíster/minuto, para el medicamento que más se envasa en esa máquina, que es el Enalapril de 20 mg, el fabricante

sugiere una explotación al 80% de esta capacidad o sea de 240 blíster/minuto, pero aún esta velocidad no se alcanza por uno de los operarios, éste sólo alcanza la velocidad de 200 blíster/minuto en el mejor de los casos. Es de señalar, que cada estuche de Enalapril 20 mg se vende a 0,71 \$/estuche, y cada estuche lleva 3 blíster, es decir, por cada minuto que la máquina no se opera al máximo de su capacidad se dejan de ingresar 9,50 \$/minuto, es decir, que en sólo una jornada de trabajo de 12 horas se dejan de producir 28 800 blíster equivalentes a 9 600 estuches de Enalapril 20 mg, lo cual ingresaría una suma ascendente a 6 816 \$/día.

La misión elaborada por el Comité de Competencias fue la siguiente: *Ejecutar actividades para la producción de medicamentos sólidos orales efectivos, bajo el estricto cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) y Normas de Seguridad y salud en el trabajo (SST), de modo que garantice su seguridad, eficacia y disponibilidad, evidenciando compromiso con el mejoramiento de la salud humana.*

Una vez definidas las premisas y creada la ambientación necesaria para el procedimiento se pasa a la segunda etapa. Ésta se refiere al diseño de competencias de los puestos de trabajos donde se definen cuatro actividades fundamentales, véase la figura 7.



**Figura 7.** Etapa2. Diseño de competencias.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Para la determinación de las competencias del cargo se desarrollaron sesiones de trabajo del Comité de Expertos. En estas sesiones se aplicó el Método Delphy por rondas, donde en la primera ronda se le solicitó que listaran entre 5 y 8 competencias que deberían poseer los Operarios para la producción de medicamentos. Así sucesivamente se realizaron tres rondas, teniendo como resultado las competencias que se muestran en la tabla 3.

<b>No.</b>	<b>Competencias.</b>
<b>1</b>	Orientación ética al comportamiento.
<b>2</b>	Dominio técnico-farmacéutico.
<b>3</b>	Control del proceso tecnológico.
<b>4</b>	Comunicación-ajuste mutuo.
<b>5</b>	Orientación a la mejora continua y el aprendizaje permanente.

**Tabla No.3** Orden de importancia según la tercera ronda.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Luego, las competencias laborales para el puesto de Operario para la producción de medicamento en la UEB Novatec son las cinco que quedaron después de la tercera ronda del Método Delphy. El perfil que se asume en este caso es el de (Cuesta 2010) el cual modificó a (Cuesta, 2005), el cual se puede observar en la Tabla no. 4, quedando definidas las dimensiones asociadas a cada una de estas competencias.

**Tabla No.4.** Competencias laborales con sus dimensiones asociadas.**Fuente:** Elaboración Propia.

<b>Denominación del cargo o puesto:</b> Operario para la producción de medicamentos.	
<b>Proceso al cual pertenece:</b> Gestión de Producción.	
<b>Categoría ocupacional:</b> Técnico.	<b>Grupo escala:</b> VII.
<b>Misión del cargo o puesto:</b> Ejecutar actividades para la producción de medicamentos sólidos orales efectivos, bajo el estricto cumplimiento de las BPF y Normas de SST, de modo que garantice su seguridad, eficacia y disponibilidad, evidenciando compromiso con el mejoramiento de la salud humana.	
<b>Competencias del cargo:</b>	<b>Dimensiones.</b>
A. Orientación ética al comportamiento.	<p>A1. El proceder en su actividad laboral se rige por los Procedimiento Normalizado de Operación (PNO), bajo el cumplimiento riguroso de las BPF, las normas de SST y el código de ética del laboratorio, reflejando fiel, clara y exhaustivamente el modo en que ha procedido y los incidentes ocurridos durante el turno de trabajo.</p> <p>A2. Cumple con su contenido de trabajo, concentrándose en el propósito del mismo y los resultados a alcanzar por el proceso, con énfasis en el logro de la seguridad + eficacia y la continuidad que asegure la disponibilidad, prestando atención y verificando eficazmente que el trabajo se realice con calidad.</p> <p>A3. Manifiesta compromiso con los retos de la organización en su papel ante la sociedad, contribuyendo a la continuidad de su proceso con asistencia y puntualidad.</p>
B. Dominio técnico-farmacéutico	<p>B1. Cumple eficazmente con la producción, limpieza, esterilización de los equipos en el tiempo normado, bajo el cumplimiento de las BPF, PNO y normas de SST, garantizando altos niveles de eficiencia, seguridad, continuidad y estabilidad del proceso para el cumplimiento del plan diario de producción.</p> <p>B2. Se comunica denotando facilidad en el manejo del lenguaje técnico-farmacéutico.</p> <p>B3. Toma decisiones –consultando aquellas que lo requieran– en ajuste del proceso para lograr su calidad.</p>

C. Control del proceso tecnológico.	<p>C1. Domina las características de funcionamiento de los sistemas tecnológicos que emplea, permitiéndole alertar preventivamente la ocurrencia de roturas que causen discontinuidad al proceso.</p> <p>C2. Ante la ocurrencia de una desviación o anomalía en el funcionamiento de equipos, toma decisiones en coherencia con la situación de modo eficaz, minimizando o eliminando su posible impacto.</p> <p>C3. Monitorea los instrumentos de medición y control del proceso manifestando destreza, tomando decisiones en correspondencia, de modo que garantiza la seguridad + eficacia y continuidad del proceso.</p>
D. Comunicación-ajuste mutuo.	<p>D1. Refleja fiel, clara y exhaustivamente cada una de las actividades e incidencias que realiza o tienen lugar en su ámbito de trabajo, dominando las características de la documentación y el sistema de información en el que participa.</p> <p>D2. Realiza una comunicación que garantiza el ajuste mutuo entre las actividades de los diferentes trabajadores, así como con el turno que le sucede, logrando la seguridad + eficacia y continuidad del proceso.</p> <p>D3. Denota facilidad para el trabajo en equipo, demostrando interés e influyendo en la obtención de resultados colectivos superiores.</p>
E. Orientación a la mejora continua y el aprendizaje permanente.	<p>E1. Identifica objetivamente problemas y causas asociadas que afectan el desempeño del proceso, participando activamente en la solución de los mismos.</p> <p>E2. Traduce las actividades de capacitación y desarrollo en la mejoría de su desempeño, logrando disciplina, interesa y la garantía de su impacto en la organización.</p> <p>E3. Comparte los conocimientos y experiencias adquiridas con sus compañeros, manifestando interesa por el desarrollo y mejora del desempeño del proceso.</p>
<b>Funciones.</b>	
Procedimiento de la empresa.	
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo.</b>	
Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior o Técnico Medio en Química Industrial	
Experiencia previa: Al menos 2 años.	

<b>Conocimientos específicos sobre:</b>		<b>Elementales.</b>	<b>Medios.</b>	<b>Superiores.</b>
Indicadores de Producción asociados al Plan				<b>X</b>
Indicadores de mermas.			<b>x</b>	
Normas de Seguridad y Salud del trabajador.				<b>x</b>
Riesgos químicos.				<b>x</b>
<b>Requisitos</b>	<b>No exigidos</b>	<b>Bajos</b>	<b>Medios</b>	<b>Altos</b>
<b>Físicos</b>				
1. No debe tener ningún impedimento físico.			<b>X</b>	
2. Tener buena presencia.			<b>X</b>	
<b>De personalidad</b>				
1. Comunicativo			<b>X</b>	
2. Seguro de sí				<b>X</b>
3. Dinámico				<b>X</b>
4. Competente				<b>X</b>
5. Organización			<b>X</b>	
<b>Responsabilidades.</b>				
Sobre el trabajo de otras personas: – No tiene responsabilidades sobre personas.				
Sobre los equipos y medios de trabajo: – Recursos materiales y equipos de trabajo.				
Sobre la economía: – Posee responsabilidades con respecto a mantener los niveles establecidos de mermas, para evitar sobreconsumos.				
<b>Condiciones de trabajo.</b>				
Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo mental es el que más está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias. El esfuerzo físico es medio.				
<b>Ambiente físico.</b>				
<b>Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo:</b> Iluminación: 300 – 500 lux Ruido: <80dBA Microclima: temperatura: 17-21 °C				
<b>Riesgos más comunes:</b> Se expone a riesgos químicos y relacionados con el medio ambiente, así como posibles accidentes asociados a la fatiga y el estrés, producto del trabajo laboral en turnos alternos.				
<b>Régimen de trabajo y descanso.</b>				
<b>Horario de trabajo:</b> Lunes a Viernes: 7:30 a.m. a 7:30 p.m. Trabaja dos días y descansa dos días.				
<b>Horario de descanso:</b> 30 minutos para necesidades fisiológicas y descanso de fatigas, dentro de la jornada laboral y de 30 minutos de almuerzo fuera de la jornada.				



<b>Cultura organizacional</b>			
<b>Expectativas del comportamiento:</b>			
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la UEB. Tiene que ser consecuente con todas las normas y regulaciones legales del Centro para el Control Estatal de Medicamentos, Equipos y Dispositivos Médicos (CECMED) con respecto a su trabajo.			
<b>Clima organizacional:</b>			
Tiene en cuenta las competencias de la UEB y del proceso.			
Realizado	por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Revisado	por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Aprobado	por: _____	Firma: _____	Fecha: _____

Para determinar el nivel de las competencias se definieron los indicadores que se muestran en la Tabla No.5 con el modo de cálculo. Las competencias definidas se discutieron de conjunto entre el Comité de Expertos y el Sindicato del área. Luego, pasa a la aprobación del representante del Comité y el Consejo de Dirección, quedando en acta como un acuerdo.

**Tabla No. 5** Indicadores asociados a dimensiones de competencias.**Fuente:** Elaboración propia.

CRITERIOS DE MEDIDA QUE CONTRIBUYEN A HACER MÁS OBJETIVA LA EVALUACIÓN	MEDICIÓN	OBSERVACIONES	DIMENSIONES ASOCIADAS
Índice de mermas: IM (%)	$I_M \leq 2,8\%$	Este porcentaje varía según el producto, para el caso del Enalapril de 20mg es menor de 2,8%	C1, C2, C3, E1
Aplicación de normas y procedimientos propios del proceso. Registros con problemas: ANP (%)	$ANP = \frac{\text{Registros total} - \text{Registros mal}}{\text{Registros Total}} * 100\%$ $ANP \geq 90\%$	Valor actualizado por el especialista del Dpto. Técnico Productivo	A1, A2, A3, B1, D1
Dominio del equipo. Total de paradas del equipo: DE (cantidad de paradas)	$DE \leq 5$	Se mide durante una jornada laboral de 12 horas	A2, C2, C3
Eficiencia individual de operación. Paradas del equipo mayor de 5 min.: P <sub>5</sub> (cantidad de paradas)	$P_5 \leq 3$	Se mide durante una jornada laboral de 12 horas	A2, B1, B3, C2, E1
Cumplimiento Tiempos Normados de Operación. Aprovechamiento JL: A <sub>JL</sub> (%)	$A_{JL} \geq 85\%$	Se promedian mensualmente para dar un aprovechamiento global mensual.	E1
Índice de Roturas Prevenibles – Prevenidas. R <sub>p</sub> (%)	$R_p = 100 - \frac{\text{Roturas Totales Prevenibles} - \text{Roturas Prevenidas}}{\text{Roturas Totales Prevenibles}} * 100\%$ $R_p \geq 90\%$	Valor actualizado por Jefe brigada de mecánicos de envase	C1, E1
Eficacia de la Comunicación (encuestas de comunicación). Nivel Comunicación (Nc %) Responsable: Esp. RRHH	$N_c \geq 80\%$ A criterio diseñado por la especialista (Psicóloga)	Medición trimestral	B2, D1, D2, E3
Impacto de la Capacitación. (%) Responsable: Esp. RRHH	Productividad > 30% con respecto a la productividad anterior A criterio diseñado por la especialista	Medición semestral	E1, E2, E3
Cumplimiento del Plan de Producción. (%)	Plan Producción $\geq 100\%$	Mensual	B1
Iniciativas de mejora implantadas (valoración)	Solución a problemas satisfactoriamente por iniciativa propia	Medición anual (ANIR)	D3

La tercera etapa del procedimiento es la Determinación de brechas de competencias, la cual está definida por tres actividades fundamentales que se muestran en la figura 8.



**Figura 8.** Etapa 3. Determinación de brechas de competencias

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se tomaron de muestra los operarios que laboraban en los dos turnos de trabajo asociados a la blisteadora B-1330 y se seleccionó de la bolsa un tercer operario. Ésta selección fue acorde al perfil establecido (Tabla No. 4). En los tres casos, los resultados de la evaluación de los indicadores no resultó satisfactoria, por lo que se propuso un plan de acción de cierre de brechas sustentado fundamentalmente en un Plan de Capacitación intensiva durante el año 2015 acorde con la (Resolución 29, 2006). A continuación se definen los objetivos fundamentales del plan:

1. Conocer a fondo el manual de operación del equipo Blisteadora Uhlmann B-1330.
2. Formar en cursos de idioma inglés.
3. Consolidar la preparación acerca del llenado de registros sanitarios de envase.
4. Fomentar conocimientos acerca de BPF.
5. Estudiar comportamiento de las mermas.

Para ello, se precisan las actividades para el cierre de brechas en la Tabla No.6.

**Tabla No.6.** Plan de Formación por Competencias.**Fuente:** Elaboración propia.

No.	Título	Modo de Formación	Fecha	Instructor	Objetivo al que responde
1	Curso de Inglés básico.	Curso	Enero-Junio	Prof. Escuela de idiomas Playa.	2
2	Curso de Inglés técnico	Curso	Julio-Sep.	Prof. Centro de Inmunología Molecular (CIM)	2
3	Taller de BPF	Taller	Febrero	Esp. Aseguramiento Calidad	3, 4
4	Curso de Procedimientos de Envase	Curso	Abril-Sept.	Esp. Gestión de la Calidad (Documentación)	3, 4
5	Cursos de Manuales de equipamiento de blisteo	Curso	Mayo-Oct.	Esp. Automatización	1
6	El impacto negativo de las mermas en la industria farmacéutica	Seminarios	Enero, Mayo, Sept. y Dic.	Esp. en Mermas.	5

El plan se cumplió satisfactoriamente, incluso se logró que uno de los operarios recibiera una capacitación con los proveedores. Este curso recibido por uno de los operarios se reprodujo por él mismo en la UEB, incorporándose además su contenido como un módulo obligatorio en el curso de Habilitado para la formación de operarios.

El impacto de la formación por competencias se evidencia en la mejora de los indicadores al año siguiente, llevando a un nivel adecuado el desarrollo de las competencias diseñadas. En la Tabla No.7 se muestran los niveles de producción antes y después de formar a los operarios por competencias.

El aumento medio en valores es de 79 250,20 \$/mes (Pesos cubanos/mes) por cada brigada asociada al equipo (eran dos brigadas inicialmente y luego se completaron con dos más, para una

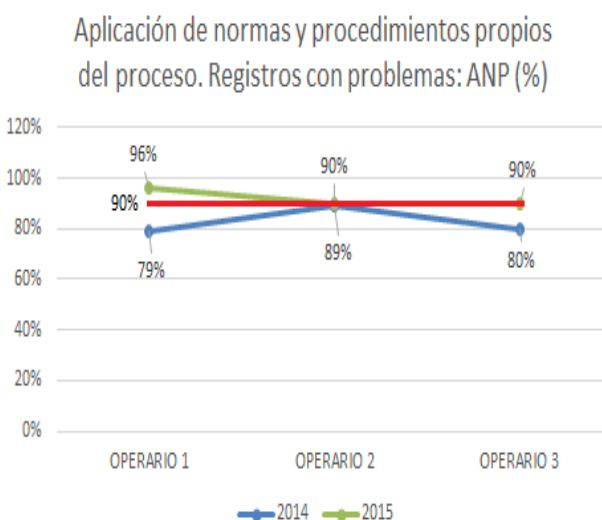
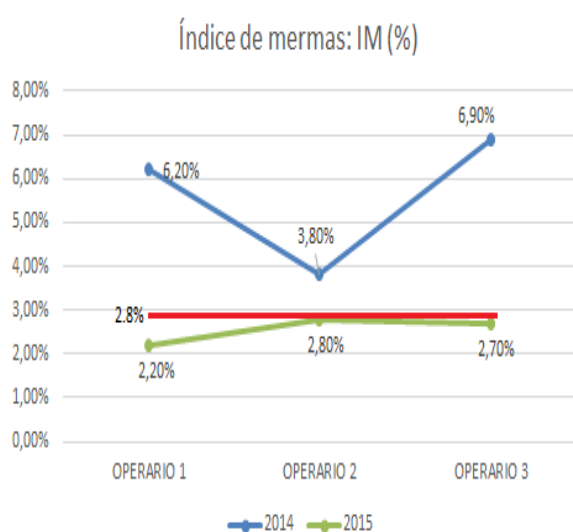
operación del equipo de 24 horas), al año fue de 951 002,40 \$/año por cada brigada aproximadamente.

**Tabla No.6.** Plan de Formación por Competencias.

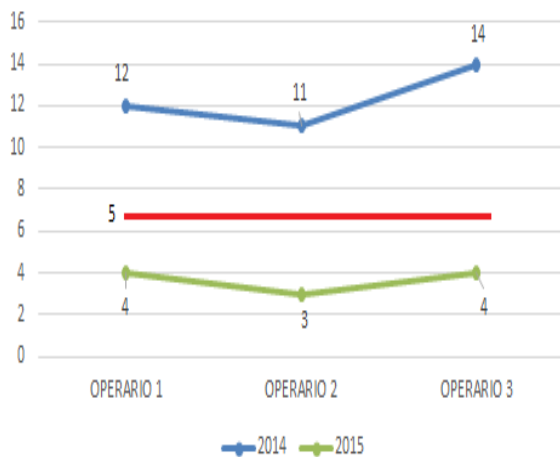
**Fuente:** Elaboración propia.

Volumen de la producción.	Antes.	Después.	Diferencia.
<b>Unidades (u/mes)</b>	7160340	10508940	3 348 600
<b>Estuches (30 u/est.)</b>	238678	350 298	111 620
<b>Pesos (\$/mes)</b>	169 461,38	248 711,58	79 250,20

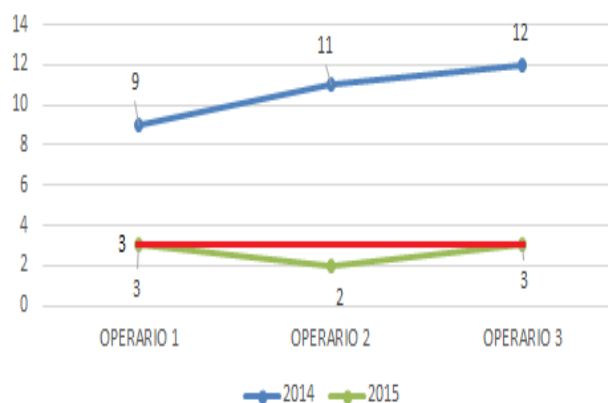
Se evidencia pues la mejora de los indicadores, y por tanto, el desarrollo de competencias laborales a un nivel adecuado. La reevaluación llevó a la conclusión que las brechas detectadas fueron minimizadas, y aún se trabaja en la erradicación de ellas. En la figura 9 se observa la comparación entre las evaluaciones correspondientes al 2014 y 2015 con respecto al valor de referencia para cada uno de los indicadores. Nótese, que el desarrollo de competencias a un nivel adecuado ha sido notablemente favorable al operario y a la entidad con sus consiguientes mejoras económicas.



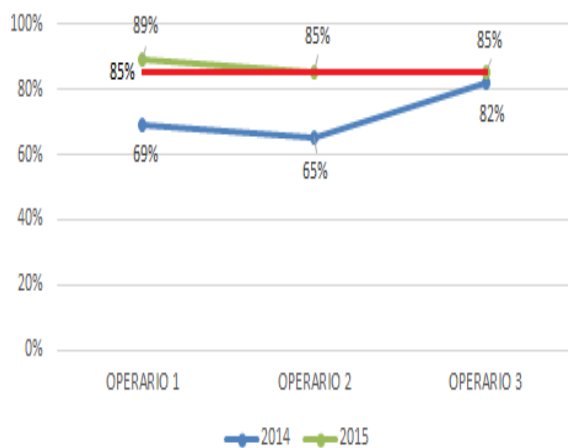
Dominio del equipo. Total de paradas del equipo:  
DE (cantidad de paradas)



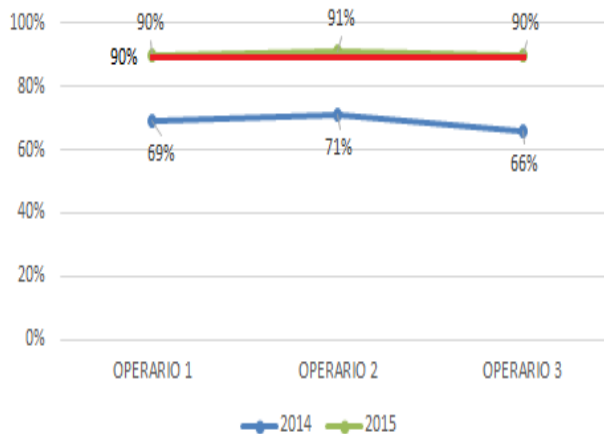
Eficiencia individual de operación. Paradas del  
equipo mayor de 5 min.: P5 (cantidad de  
paradas)

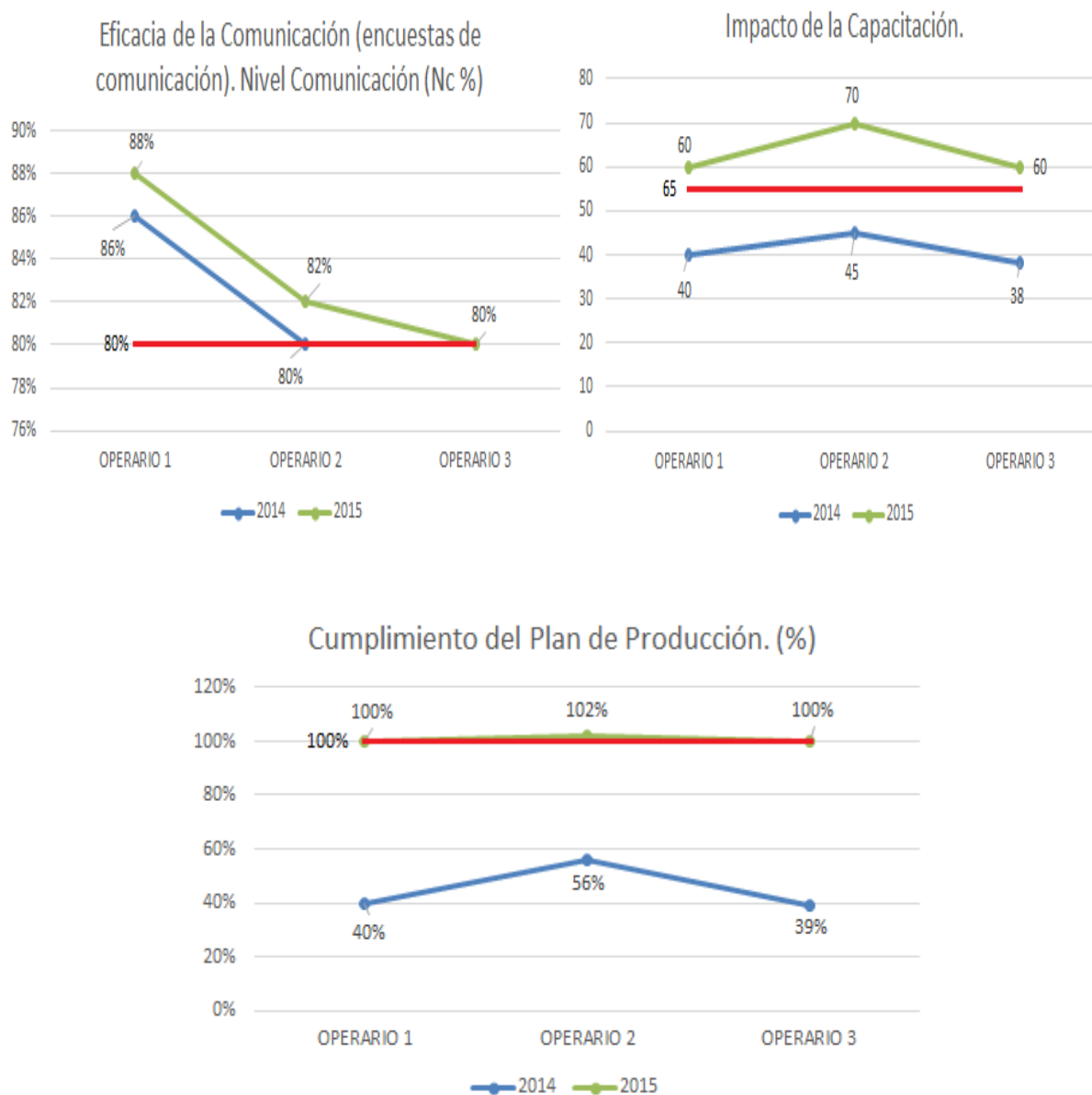


Cumplimiento Tiempos Normados de Operación.  
Aprovechamiento JL: AJL (%)



Índice de Roturas Prevenibles – Prevenidas. Rp  
(%)





**Figura 9.** Comparación entre las evaluaciones al 2014 y 2015.

**Fuente:** Elaboración Propia.

La retroalimentación del proceso viene dada por la revisión constante del procedimiento, ya que su alcance debe ser generalizado en la UEB. Además, haciendo énfasis en el objetivo de lograr un desempeño superior en la organización a través de la gestión por competencias, y con ello lograr la certificación del SGICH.

Luego se revisaron los procedimientos existentes para la selección del personal, evaluación del desempeño y capacitación, teniendo como resultado la aprobación por parte del sistema de gestión de la calidad de la UEB para la modificación de los mismos con un Enfoque de Competencias.

## **CONCLUSIONES.**

1. Se diseñó un procedimiento para determinar las competencias laborales en la UEB Novatec, el cual consta de tres etapas fundamentales y un sistema de retroalimentación para la mejora continua del proceso, a continuación se muestran las etapas:
  - ✓ Etapa 1. Ambientación.
  - ✓ Diseño de competencias.
  - ✓ Determinación de brechas de competencias.
2. Se aplicó el procedimiento diseñado para determinar las competencias laborales de los operarios de equipo de producción de la UEB Novatec y se determinaron las competencias de cargo siguientes:
  - ✓ Orientación ética al comportamiento.
  - ✓ Dominio técnico-farmacéutico.
  - ✓ Control del proceso tecnológico.
  - ✓ Comunicación-ajuste mutuo.
  - ✓ Orientación a la mejora continua y el aprendizaje permanente
3. La aplicación del procedimiento para el diseño de competencias laborales en la UEB Novatec permitió comprobar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo, logrando así el desarrollo permanente de las competencias laborales, partiendo de una adecuada gestión de basada en el enfoque de competencias.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Consejo de Estado. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
2. Cuesta, A. (2000). Gestión de Competencia. La Habana, Cuba: Ed. Academia
3. Cuesta, A. (2002). Gestión del conocimiento: Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. La Habana, Cuba: Ed. Academia.
4. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana, Cuba: Ed. Academia.
5. Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana, Cuba: Ed. Academia.
6. Decreto-Ley No. 252. Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, de 7 de agosto de 2007, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba, No.7.
7. NC 3000: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC). Disponible en: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
8. NC 3001: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC). Disponible en: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
9. NC 3002: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC). Disponible en: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)

10. Resolución No. 29/06. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales, La Habana, Ed. Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Cuba, No.3, p.p.59-63.
11. Soltura, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis Doctoral, ISPJAE, La Habana, Cuba.

**DATOS DE LA AUTORA:**

**1. Yaniris León Rodríguez.** Ingeniera Industrial por el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (CUJAE). Estudia Maestría en Gestión de los Recursos Humanos. Centro de trabajo: Unidad Empresarial de Base Laboratorios Novatec, perteneciente a la Empresa Laboratorios MedSol. Correo electrónico: [rh.yaniris@ln.medsol.cu](mailto:rh.yaniris@ln.medsol.cu)

**RECIBIDO:** 12 de febrero del 2016.

**APROBADO:** 21 de marzo del 2016.