



**ARTÍCULO ORIGINAL
RECURSOS HUMANOS**

**Desarrollo de competencias laborales en la
Empresa Laboratorios AICA. Propuesta para la
evaluación del desempeño**
***Development of labor skills in the company laboratorios
AICA. Proposal for performance evaluation***

Doney Oliva-Suárez¹ <http://orcid.org/0000-0001-9180-6429>
Yaimy Crespo-Martell^{1,*} <http://orcid.org/0000-0002-1642-1219>
Arianne Medina-Macías² <http://orcid.org/0000-0001-6389-94>

¹Empresa Laboratorios AICA. La Habana, Cuba

² Universidad de la Habana. La Habana, Cuba

*Autor para la correspondencia: yaimyc@aica.cu

RESUMEN

Las competencias laborales constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación. Su concepto hace referencia a los conocimientos, capacidades, intereses, habilidades y experiencias del capital humano; de ahí que la gestión por competencias resulte de vital importancia para la empresa. Basado en estas premisas, se realizó un estudio con el objetivo de diseñar los perfiles de cargos y el modelo de evaluación del desempeño por competencias para los trabajadores de la Empresa Laboratorios AICA. Se utilizó la metodología cualitativa y el método de investigación-acción. Se aplicaron las siguientes técnicas: análisis documental, dinámica grupal, entrevista de incidentes críticos, grupo focal, observación, técnica de mini Delphi por ronda de expertos. Se obtuvo: los diseños de perfiles de competencias asociadas a los cargos, un método para evaluar dichas competencias y una propuesta del modelo de evaluación del desempeño que puede ser generalizada tanto nacional, como internacionalmente.

Palabras clave: capital humano; evaluación del desempeño; gestión por competencias.

ABSTRACT

Labor competencies constitute a new alternative to increase work performance and motivation. Its concept refers to the knowledge, abilities, interests, abilities and experiences of human capital; Hence, competency-based management is of vital importance for the company. Based on these premises, a study was carried out with the objective of designing the job profiles and the performance evaluation model by competencies for the workers of the Laboratory's AICA Company. The qualitative methodology and the research-action method was used. The following techniques were applied: Documentary Analysis, Group Dynamics, Critical Incident Interview, Focus Group, Observation, Mini Delphi Technique by round of experts. It was obtained: designs of profiles of competencies associated with the positions, a method to evaluate said competencies, and a proposal for the performance evaluation model that can be generalized both nationally and internationally.

Keywords: *human capital; performance evaluation; competency management.*

Recibido: 1/02/2023

Aceptado: 12/05/2023

Introducción

En la actualidad se puede apreciar el desarrollo de avanzados enfoques y herramientas de dirección en el empresariado cubano, las cuales permiten el crecimiento de la gestión empresarial [1]. Ejemplo de ello, es la adopción de la dirección estratégica, como guía de la dirección por objetivos, con enfoque de valores y participación plena, mediante la introducción de las Normas Cubanas de Gestión Integrada del Capital Humano [2; 3]. Estas, a pesar de haber sido derogadas, todavía constituyen un marco referencial, así como el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se encuentra en etapa de consolidación.

Resulta una cuestión indispensable en las organizaciones actuales, incorporar Modelos de Gestión del mundo industrial, pues los cambios

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

sociales y tecnológicos acontecidos son rápidos y diversos¹. Uno de estos modelos es el de Gestión por Competencias. Mediante la gestión por competencias se identifican “las facultades de las personas por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente para cada puesto de trabajo” [4], el perfil de cargo por competencias.

El modelo propuesto por Soltura (2009) determina las competencias de los tres niveles, relacionándolas con los objetivos estratégicos, los atributos del servicio y las responsabilidades del cargo [5]. Los temas sobre competencias laborales instituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento y la motivación, prueba de que es posible lograr la efectividad organizacional cuando existen personas con un alto valor de competencia [6; 7; 8]. Por otro lado, la Gestión de Recursos Humanos tiene la obligación de apoyar el empoderamiento de los empleados para estar mejor equipado para la competencia [9].

Las NC 3000-3002:2007 incrementaron en las empresas del país el enfoque por competencias y la gestión integrada y estratégica de los recursos humanos. Sin embargo, no pocas empresas continuaron manifestando las deficiencias que existían antes del establecimiento de las referidas normas. En las experiencias positivas han destacado las empresas relacionadas con la industria biotecnológica y farmacéutica; teniendo relación directa con la sistematización de los cambios estructurales organizativos, la atención a los objetivos estratégicos, la capacitación, el aumento de competencias y de compromiso de los trabajadores [10].

Según la Norma Cubana 3000, las competencias laborales son: “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores; basado en la idoneidad comprobada, la misma se asocia a un desempeño superior del trabajador y la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios” [10].

Nazareno (2022) expone que la gestión por competencias describe lo que el trabajador debe saber y poder hacer para alcanzar un alto nivel de desempeño ². Con ella se garantiza el desarrollo y administración de un potencial de excelencia en las personas de acuerdo a las necesidades de la organización.

¹ VITIER, A. *Sistematización del procedimiento para el diseño de perfiles de cargos por competencias en organizaciones certificadas con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. [Tesis de Diploma]. Cuba: Facultad de Psicología, Universidad de la Habana; 2014

² NAZARENO VÉLIZ IT. *Competencias directivas de los empresarios* [Internet]. 1.ª ed.]. Disponible en: https://inblueditorial.com/books/?wbg_title_s=Competencias+directivas+de+los+empresarios&wbg_category_s=&wbg_published_on_s=&wbg_language_s=Espa%C3%B1ol

Oliva y Hechavarría (2020) expresan que la gestión por competencias es el “enfoque empleado para identificar, desarrollar, potenciar, adquirir y evaluar el conjunto de actitudes, aptitudes, conocimientos, habilidades relacionadas con una actuación exitosa para un individuo, grupo u organización” [11] (p.24). Alinea la estrategia empresarial de la entidad con las competencias laborales.

Por otra parte, la evaluación del desempeño, como uno de los procesos clave de la Gestión de Recursos Humanos, adquiere un carácter estratégico, pues al lograr el incremento del buen desempeño laboral, aumenta la productividad y esto supone una mayor eficiencia en el sistema de trabajo [12].

Rivero (2019) refiere que los estudios desarrollados en empresas cubanas evidencian que el proceso de evaluación del desempeño tiene un bajo nivel de integración a los procesos de gestión de los recursos humanos [13]. Esto se manifiesta en la baja capacidad de perfeccionamiento, poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño y su poca orientación a la gestión por competencias.

Evaluar por competencias, significa un estadio superior del desempeño tradicional [13]. Por tanto, se vuelve necesario realizar este tipo de evaluación.

Desde el triunfo de la Revolución en 1959 en Cuba se ha invertido en el capital humano, en especial en educación y salud. En más de una ocasión Fidel Castro avizora la importancia de la formación de hombres de ciencia para el desarrollo económico y social del país^{3,4}.

La Empresa Laboratorios AICA, objeto de estudio, perteneciente a la OSDE BioCubaFarma, de reciente creación, fusionada por los organismos del Polo Científico y Quimefa, se encarga de las producciones de medicamentos genéricos de avanzada en las formas farmacéuticas de inyectables y colirios, con estricto cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación, además, exige contar con trabajadores competentes, alineados con el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, siendo estos los que hacen la diferencia en la empresa. Al mismo tiempo, como parte de su estrategia de negocios para la exportación, necesitan aumentar sus estándares de calidad, para lo cual pretenden, certificarse por la norma ISO 9001:2015 por AENOR

³ Castro Ruz F. Discurso pronunciado en el Acto celebrado por la Sociedad Espeleológica de Cuba, en la Academia de Ciencias. La Habana: Discurso; 1960

⁴ Castro Ruz F. Discurso pronunciado en la Clausura del VIII Foro Nacional de Ciencia y Técnica. La Habana: Palacio de las Convenciones; 1993.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

internacional, la cual exige entre sus requisitos la gestión de los trabajadores por competencia [14]. Por otra parte, existe en la empresa un modelo de evaluación del desempeño de los trabajadores (no por competencia), donde se evidencia una ruptura entre la trayectoria de estos, sus resultados, y el cumplimiento de las metas organizacionales. El problema de investigación se resume a la siguiente interrogante: ¿Cómo evaluar el desempeño del cargo de Especialista B en Gestión de la Calidad, a través del perfil de competencias del mismo? Entonces corresponde al objetivo general: Diseñar una propuesta de evaluación del desempeño por competencias para el cargo de Especialista B en Gestión de la Calidad de la Empresa Laboratorios AICA.

Métodos

Este estudio se realiza a partir de una metodología cualitativa. El diseño utilizado es de Investigación-Acción (IA).

Selección y Descripción de la Muestra

La selección de la muestra para esta investigación fue realizada por el Equipo de Trabajo y la Directora del Área de Capital Humano de la organización (líder del proyecto), constituyendo una muestra no probabilística-intencional. El tipo de muestra escogida es de Expertos vinculados al área de calidad, a partir de los criterios de selección para ocupantes del cargo de Especialistas B en Gestión de la Calidad, Especialistas Principales y Jefe de Departamento: A) Experiencia profesional en el cargo (mínimo cinco años) y B) Evaluaciones del desempeño de Superior.

Técnicas e instrumentos

Se utilizaron las siguientes técnicas: Análisis Documental, Dinámica Grupal, Entrevista de Incidentes Críticos, Grupo Focal, Observación, Técnica de Mini Delphi por ronda de expertos.

Procedimiento de la Investigación

El procedimiento a seguir en este trabajo supone la consecución de los siguientes pasos:

- Definición de objetivos.
- Conformación del Equipo de Trabajo.
- Análisis crítico del Modelo de Evaluación del desempeño vigente.
- Diseño del perfil de competencias para el cargo.
- Diseño de una propuesta de evaluación del desempeño por competencias, asociadas al perfil del cargo de Especialista B en

Gestión de la Calidad y determinación de las Necesidades de Aprendizaje de los Trabajadores (DNA) relacionadas con las competencias y gestión de la organización.

- Validación de la propuesta de evaluación con expertos internos (consejo de dirección).

Resultados

Se realiza un análisis crítico del Modelo de Evaluación del desempeño existente. Se diseña el perfil de competencias. Se propone una evaluación del desempeño por competencias. Se evalúa de forma integral Validación de la propuesta con los expertos internos.

Análisis crítico del Modelo de Evaluación del desempeño existente

Al no existir un perfil por competencias a nivel de cargos, la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores está enfocada hacia el calificador del cargo y las funciones específicas del puesto de trabajo, de manera cualitativa. Sus principales deficiencias son:

- Se realiza una evaluación por indicadores donde no se tienen en cuenta conductas de éxito que tipifican el desempeño superior del cargo, y por tanto no se pueden identificar las brechas del trabajador para su desarrollo continuo.
- Se tiene en cuenta, únicamente, el criterio del jefe, y no la trayectoria demostrada del trabajador por sus evaluaciones, lo cual puede provocar efectos de distorsión en la realización de las evaluaciones, a veces involuntarias, citadas en la literatura (como el halo).
- Al tener implícitas posibles distorsiones y ser la base para los restantes procesos de remuneración, promoción y motivación; puede haber distorsión también en la proporción directa con la productividad y el cumplimiento, por ende de la estrategia organizacional que, al mismo tiempo, tiende a no ser completamente educativa y justa con los trabajadores.
- No existe una identificación clara de las brechas en las competencias de los trabajadores que permita cubrir las mismas en función de las estrategias empresariales para el desarrollo del plan de carreras, los cambios organizacionales, las promociones, entre otros.

Diseño del perfil de competencias

Este diseño es una propuesta de la psicóloga que forma parte del equipo de trabajo. En él se contempla, en primera instancia, la descripción del cargo (cargo, área a la que pertenece, misión, funciones generales y

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

específicas). Luego se declaran las competencias, estas se agrupan, según las clasificaciones: A. Saber (Conocimientos), B. Saber Hacer (Habilidades Operativas) y C. Ser (Cualidades Personales). Finalmente, se declaran los requisitos exigidos para el puesto de trabajo y durante el análisis del modelo por los expertos no se sugieren cambios.

Se aplica la entrevista de incidentes críticos para identificar las competencias del cargo. El objetivo esencial es reconocer las situaciones críticas asociadas al trabajo y así determinar las competencias y comportamientos de éxito para el cargo de Especialista B en Gestión de la Calidad. De manera general, estos comportamientos fueron:

- Lograr el compromiso, la responsabilidad con la organización.
- Mejorar la comunicación del equipo con el líder de proyectos.
- Conocer acerca del desarrollo de las tecnologías de fabricación de inyectables y las Buenas Prácticas existentes.
- Identificar las habilidades necesarias para realizar las tareas y las actividades del equipo.
- Lograr personas confiables.

Estos resultados, se asocian a competencias e indicadores comportamentales. Se trata de condensar, en los márgenes de lo posible, y resumir las situaciones críticas, con la finalidad de que permanezca la menor cantidad de competencias claves en el desempeño superior. Su número justo para evaluar cualquier cargo permite implementar y viabilizar el proceso de evaluación del desempeño. Un perfil de cargo con más de siete competencias obstruye y complejiza el proceso, lo convierte en inaplicable. Luego de este análisis de las situaciones críticas y resultados obtenidos se inicia la incorporación de la técnica Mini Delphi. Una vez aplicadas todas las rondas, se obtienen las competencias que muestra la tabla 1:

Tabla 1 - Competencias obtenidas después de aplicar la técnica Minidelphi.

Orden	Competencias	Respuesta
	Competencias de Conocimientos	SI
1	Tecnología de fabricación de inyectable	SI
2	Buenas Prácticas	SI
3	Calidad, Medio ambiente y Seguridad y salud en el trabajo	SI
	Competencias de Habilidades Operativas	
4	Liberación de materiales de partida y lotes de producto terminado	SI
5	Capacidad de análisis y Habilidad para integrar y dar sentido a la información	SI
6	Informática	SI
7	Comunicación	SI
	Competencias de Cualidades Personales	
8	Compromiso	SI
9	Confiabilidad	SI

Se utiliza igualmente la técnica Mini Delphi para los descriptivos comportamentales. A partir de este resultado se elabora el perfil de competencias para el cargo de Especialista B en Gestión de la Calidad. Es necesario destacar que, aun cuando estas sean las competencias resultantes, es un proceso de constante actualización y modificación. La segunda validación de la propuesta se realizó mediante la conformación de un grupo focal con el Consejo de Dirección de la organización. Los análisis refieren su conformidad con el perfil propuesto.

Diseño de una propuesta de evaluación del desempeño por competencias

El diseño del nuevo modelo estuvo a cargo de una de las autoras, avalada por los expertos. La Evaluación del Desempeño por competencias propuesta se realiza teniendo en cuenta la identificación del nivel real de desarrollo de las competencias del trabajador en el momento actual, en relación a los criterios de desempeño requeridos o esperados para el cargo.

Para la evaluación de las competencias del cargo Especialista B en Gestión de la Calidad, se toman las identificadas en el perfil diseñado, según las agrupaciones realizadas en las calificaciones, mediante las evaluaciones registradas de cada trabajador en la empresa de Sistema de Pago por Resultados y Evaluación de conocimientos para las A y B,

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

en el caso de las C es la evaluación directa del jefe. Esta última se realiza con una escala de nivelación de las puntuaciones, de acuerdo al cumplimiento de los indicadores comportamentales.

Las evaluaciones mencionadas en tres agrupaciones y sus promedios establecen, por separado, el punto mínimo o máximo de los niveles de desarrollo de las competencias e idoneidad del trabajador. Dicho establecimiento depende de los niveles de exigencias que cada organización desee proponer para el cargo y deben ser conformados cuidadosamente, pues serán las pautas de evaluación que, a su vez, ubiquen al trabajador en un nivel específico de desarrollo competencial

Las Competencias de conocimientos (A) son el indicador promedio del resultado de las pruebas de Procedimiento normalizados de operación, en lo adelante (PNO) y puesto de trabajo. Pruebas que serán elaboradas por los jefes inmediatos; aplicadas y calificadas por el Departamento de capacitación en el mes de diciembre del año en curso.

La Prueba de PNO evalúa el dominio de los procedimientos normalizados del área (conocimientos muy importantes para el trabajo en este tipo de industria, dado el estricto cumplimiento de las buenas prácticas de fabricación registradas en la Resolución 16/2012 del Centro para el Control Estatal de Medicamentos [15]. En las pruebas de puesto de trabajo es donde se evalúan los conocimientos propios del puesto ocupado por el trabajador.

La tabla 2 muestra las competencias de conocimientos.

D. OLIVA-SUÁREZ, Y. CRESPO-MARTELL, A. MEDINA-MACÍAS

A. CONOCIMIENTOS O SABERES.	CONDUCTAS ASOCIADAS	INDICADORES	EVALUACIÓN PARA EL DNI (1-5)
A1. Conocimientos sobre la tecnología de fabricación de inyectable	1. Conoce las distintas actividades y etapas del proceso de producción de inyectables.	Posee resultados satisfactorios en las evaluaciones de conocimientos del puesto de trabajo y dominio de los PNO.	
	2. Posee conocimientos que le permiten realizar la revisión de los registros de producción de lotes de los diferentes productos que se fabrican en la empresa.		
	3. Posee conocimientos de la legislación vigente la documentación propia de la empresa y su aplicación, dependiendo del contenido y alcance de las funciones del puesto.		
A2. Buenas Prácticas	1. Posee conocimientos de las Buenas Prácticas según la Resoluciones vigentes en el país.		
A3. Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo.	1. Tiene conocimientos amplios del Sistema de Gestión de la Calidad existente en la Empresa.		
	2. Tiene conocimientos básicos del Sistema Medio ambiental y de Seguridad y Salud en el Trabajo aplicables a su puesto de trabajo.		
Puntuación obtenida:			RH pondrá y bloqueará el promedio de las evaluaciones de puesto de Trabajo y PNO base a 100 puntos. Ejemplo 95

Tabla 2 - Competencias de conocimientos.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Estas pruebas son elaboradas por el jefe directo de cada trabajador, y validadas por el director del área, para luego ser aplicadas anualmente por el departamento de capacitación, lo cual ofrece un diagnóstico de conocimientos para el puesto ocupado.

Las Competencias de habilidades operativas (B), como se muestra en la tabla 3, son el indicador promedio de la puntuación obtenida en la evaluación del pago por resultados mensual del trabajador. Se tomarán los meses reales trabajados en el año.

Este indicador posibilita que la evaluación sea más eficaz, teniendo en cuenta los resultados del trabajador durante todo el año. El dato será aportado por Capital Humano.

D. OLIVA-SUÁREZ, Y. CRESPO-MARTELL, A. MEDINA-MACÍAS

Tabla 3 - Competencias de habilidades operativas.

B. Habilidades operativas (Aptitudes)	Conductas asociadas	Indicadores	Evaluación para el DNI (1-5)	
B1. Liberación de materiales de partida y lotes de producto terminado.	1. Es capaz de organizar sus funciones de acuerdo a prioridades establecidas, para garantizar en tiempo la liberación de productos y materiales	Promedio del Pago por Resultado del período comprendido Enero/Diciembre del año a evaluar.		
	2. Es capaz de analizar datos y resultados de los controles realizados a los materiales de partida y lotes de productos en proceso, y emitir el criterio de liberación a su nivel			
B2. Capacidad de Análisis y Habilidad para integrar y dar sentido a la Información.	1. Posee habilidades para lograr la integración de los elementos que forman parte de los expedientes para la liberación de materias primas, materiales y productos terminados			
	2. Es capaz de integrar y transmitir información de forma concreta del estado de liberación de acuerdo a la etapa en que se encuentre			
	3. Es capaz de interactuar con las áreas de producción y control de la calidad, para corregir o completar información requerida para la liberación			
B3. Capacidad de Acción	1. Actúa con prontitud ante nuevas tareas que se presenten			
	2. Es capaz de realizar las funciones y cumplir con el plan de trabajo con eficacia y calidad, siguiendo lo establecido en los PNO, las BP y la Disciplina Laboral			
B4. Informática	1. Habilidades para el uso de las herramientas informáticas a nivel de usuario. Opera los equipos y dispositivos varios relativos a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que le sean afines			
	2. Es capaz de trabajar los Programas Informáticos requeridos para su actividad			
B5. Comunicación.	1. Logra comunicar clara y coherentemente el contenido del mensaje, a la vez que mantiene una escucha activa, logrando un trato cordial y deferente a través de las diversas vías de comunicación a su disposición			
	2. Distingue eficazmente el medio y la forma de comunicar un mensaje para cada caso, evidenciando facilidad en el uso de los diversos medios de comunicación que tiene a su alcance			
	3. Demuestra una postura abierta para compartir información y mantener informadas a las personas			
Puntuación obtenida:			93	RH pondrá el promedio de la evaluación realizada del promedio de los pagos por resultados del año. Ejemplo 93

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por su parte, en las competencias de cualidades personales (C) el indicador funciona mediante la evaluación directa del jefe, según la asociación por el cumplimiento de los indicadores comportamentales de las competencias y los criterios preestablecidos, además, depende del comportamiento del trabajador en cuanto al compromiso con la organización y responsabilidad para obtener un resultado eficiente en su trabajo, así como una actitud íntegra y discreta, en correspondencia con las normas de conducta y principios éticos establecidos. Los criterios asociados son los descritos con anterioridad: de esta forma el jefe determina, según el grado de cumplimiento de los descriptivos comportamentales y la cantidad cumplidos, la puntuación de las competencias del Ser (Cualidades Personales).

3.4. Evaluación integral

La evaluación final es el resultado del promedio de las tres evaluaciones de competencias agrupadas (A, B y C). En dependencias de estos y las puntuaciones individuales de cada agrupación se determina la evaluación final del trabajador, según los porcentajes establecidos. En este ejemplo que plantea la tabla 4, la puntuación quedaría:

Tabla 4 - Puntuación de los trabajadores.

Eval. Final (Prom.)	Desempeño Laboral Superior (95-100)	Desempeño Laboral Adecuado (61-94)	Desempeño Laboral Deficiente (<60)
		93	

Como cada una de las agrupaciones de las A, B y C tienen valores mayores a 60 puntos, y el promedio dio un valor de 93 puntos, se ajusta a la escala de: >60 todas las evaluaciones de las A, B y C (por separado) y ≥ 61 y ≤ 94 el promedio de las evaluaciones de las A, las B y las C. Por tanto, en este ejemplo el trabajador tiene la categoría de: Desempeño Laboral Adecuado.

Cuando el trabajador posea un Desempeño Laboral Superior o Adecuado se considera apto para el puesto. Si recibe una evaluación deficiente, no se considera apto y deberá ser sometido a un proceso de idoneidad demostrada, cumpliendo lo establecido en la legislación laboral vigente en la materia, pasando al comité de expertos para analizar su idoneidad y los pasos a seguir, con base en las evaluaciones del instrumento de evaluación del desempeño.

Este modelo incorpora, además, la Identificación de las DNA. La columna ilustra las brechas de las competencias, o sea, las competencias susceptibles de mejora y las potencialidades de la persona, determinadas por el jefe, a través del cumplimiento de los

indicadores comportamentales de cada competencia de las A y B, la estrategia organizacional incluye la organización en la fila final de recomendaciones.

3.5. Validación de la propuesta con los expertos internos (consejo de dirección)

La validación de esta propuesta se realiza a partir de la conformación de un grupo focal con los expertos internos de la organización.

Se presenta como parte del ejercicio final, la información resultante al consejo de dirección, el modelo propuesto es explicado, junto al método de evaluación. Paso a paso se exponen las etapas de la evaluación y su utilidad en los distintos procesos en la Gestión del Capital Humano en la organización. Los expertos muestran satisfacción con el instrumento.

A continuación se muestra el modelo (Tabla 5):

**DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA
LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**



Evaluación del Desempeño basado en las Competencias Laborales			
Código: REG-SGC8-002		Edición: 02	Página: 1 de 2
Unidad Organizativa:		Área:	
Nombre del Trabajador:		Cargo:	
Nombre del Evaluador:		Cargo:	
Período que se evalúa:		Fecha:	
Tiempo de Trabajo:			
A. Conocimientos o saberes.	Conductas asociadas	Indicadores	Evaluación DNI (1-5)
A1.	1.	(Posee resultados satisfactorios en las evaluaciones de conocimientos del puesto de trabajo)	
A2.	1.		
A3.	1.		
Puntuación obtenida:			
B. Habilidades operativas (Aptitudes)	Conductas asociadas	Indicadores	Evaluación DNI (1-5)
B1.	1.	Promedio del Pago por Resultado del período comprendido Enero/Diciembre del año a evaluar.	
B2.	1.		
B3.	1.		
Puntuación obtenida:			
C. Cualidades personales	Conductas asociadas	Indicadores	Evaluación DNI (1-5)
C1.	1.	Muestra compromiso con la organización, así como una actitud íntegra y discreta, en correspondencia con las normas y principios éticos establecidos.	
C2.	1.		
C3.	1.		
Puntuación obtenida:			
Eval.Final (Prom)	Desempeño Laboral Superior (95-100)	Desempeño Laboral Adecuado (61-94)	Desempeño Laboral Deficiente (<60)
0,00			
Recomendaciones:			
Firma del Evaluador: _____		Fecha: _____	
Firma del Trabajador: _____		Fecha: _____	

Tabla 5 – Modelo de Evaluación del desempeño por competencias.

Discusión

El análisis integrador permite concluir que el desarrollo de las Competencias en la Empresa Laboratorios AICA ha evolucionado desde la identificación de perfiles de competencias, hasta un modelo de evaluación del desempeño por competencias. Dicho modelo está basado en aspectos como:

Identifica las competencias del cargo con un modelo y método reproducible, para lograr las de todos los cargos, cumpliendo el requisito de la norma ISO 9001:2015, y realizando la certificación planificada por la empresa [14].

Analiza los resultados obtenidos por el trabajador, en cuanto a cantidad y calidad del trabajo, y los vincula a su trayectoria, siendo más justo y reduciendo tiempo de gestión a los directivos.

Muestra Niveles de desarrollos cualitativos y cuantitativos.

Refleja las categorías actualizadas a la legislación vigente en el país.

Desarrolla un método de evaluación de competencias más práctico y objetivo.

Se identifican los DNA para el desarrollo de los trabajadores vinculado al desarrollo de las competencias en el cargo y alineados a la estrategia de la empresa.

Alinea los procesos de idoneidad y disponibilidad futuros, eliminando desviaciones intangibles no justas para los trabajadores y dañinas para la empresa.

Es un método sencillo aplicable para una organización grande como AICA con más de 1600 trabajadores.

Tiene una base digital en Excel que facilita los cálculos y su integración con los demás módulos de RH, ahorrando tiempo y reduciendo costos.

Integra todos los subprocesos de capital humano: selección, capacitación, organización del trabajo, remuneración, etc.

Cumple con los criterios de diversos investigadores Cabrera (2021); Oliva, Crespo (2021); Oliva, Crespo (2022) que propone la evaluación del desempeño por competencias como el proceso que estima el rendimiento global del empleado [15; 16; 17]. A partir de esta se comprenden los intereses, necesidades, comportamientos y potencialidades que posee, se le retroalimenta sobre los resultados, y se toman acciones para motivarlo a alcanzar su desarrollo óptimo al contar con los conocimientos, habilidades y rasgos personales que requieran las nuevas realidades [16; 17; 18]. Por otra parte, Nazareno (2022) trata las brechas entre lo ideal y lo real en el desempeño de las

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

personas con relación al cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, lo cual es perfectamente identificable en el presente modelo ⁵.

Otro aspecto se relaciona con minimizar el grado de subjetividad del evaluador, siendo objetiva y sistémica, con tendencia a utilizar un enfoque cuantitativo de las cualidades, tal y como plantea Espinosa (2023) [18]

Permite, a partir de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño realizar programas de entrenamiento y desarrollo para los empleados en función de las necesidades de la empresa y de cada puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño en el marco de la gestión por competencias promueve el manejo de los recursos humanos bajo un estilo gerencial holístico abierto a los intereses y potencialidades del trabajador [19].

Conclusiones

Se alcanzan tres resultados importantes a partir de los objetivos propuestos:

1. La identificación del Perfil de Competencias asociados al cargo de Especialista B en Gestión de la Calidad.
2. Un método para evaluar las competencias y la propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño;
3. El método de evaluación se valida por los expertos internos de la organización.

Referencias

1. GONZÁLEZ, G.;CERVANTES, I. "Diagnóstico de potencial directivo en el nivel central de dos grupos hoteleros". 2017;5(14):1-11. ISSN 2007-5847
2. CUESTAS, A; VALENCIA, M. "Capital Humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba". Revista Ingeniería Industrial. 2018; 39(2): ISSN 1815-5936
3. CUESTA, A. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Cuba: Felix Varela; 2019. ISBN 9592700532

⁵ NAZARENO VÉLIZ IT. Competencias directivas de los empresarios [Internet]. 1.ª ed.]. Disponible en:

https://inblueditorial.com/books/?wbg_title_s=Competencias+directivas+de+los+empresarios&wbg_category_s=&wbg_published_on_s=&wbg_language_s=Espa%C3%B1ol

4. LORA, H. S.;CASTILLA, S.;GÓMEZ, M. C. "La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional". Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2020;15(1):83-94. ISSN 2382-3240
5. SOLTURA, A. *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis doctoral. Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echevarría, CUJAE; 2009.
6. MEDINA, A.;ÁVILA, A. "¿Gestión de riesgos psicosociales? Un S.O.S. en organizaciones cubanas. ". Revista Psicología Teoría y Práctica de Brasil 2020;21(2):191-210. ISSN 1516-3687
7. MEDINA, A.;VITIER.A. "El perfil de competencias: Comparación de procedimientos para su diseño en el ámbito académico y empresarial cubano". Revista Integración Académica en Psicología. 2022;10(28). ISSN 1794-7154
8. WITASARI, J.;GUSTOMO, A. "Understanding the effect of human capital management practices, psychological capital, and employee engagement to employee performances". The Asian Journal of Technology Management. 2020;13(1):1-15. ISSN 1978-6956
9. CUESTA, A. "Optimización del capital humano y aumento de la productividad del trabajo en la empresa". Revista Economía y Desarrollo. 2019;162(3). ISSN 0252-8584
10. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) (2019) "Norma Cubana 3000 (2007): Vocabulario, *Sistema de gestión integrada de capital humano*". ONN: La Habana, Cuba.
11. OLIVA, Y; HECHAVARRÍA, N. "Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación". *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.2020; 11: 21-33.ISSN 2218-3639
12. VÁZQUEZ GONZÁLEZ, O.; ZENEA MONTEJO, M. "La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico". COFINHABANA. 2023;11(1). ISSN 2073-6061
13. RIVERO, Y. "Evaluación del desempeño: tendencias actuales". Archivo Médico de Camagüey. 2019;23(2):159-64. ISSN 1025-0255
14. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos (ISO 9001)*: Ginebra, Suiza.
15. CABRERA, M. "Evaluación potencial de competencias y su impacto en una empresa cubana". Folletos Gerenciales. 2021;15(1). ISSN 1817-1788

**DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA
LABORATORIOS AICA. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

16. OLIVA, D. C., Y. "Evaluación del Desempeño por Competencias en la Empresa Laboratorios AICA". Cuba: Centro para la Gestión del Conocimiento y la Tecnología ISBN 978-959-270-412-1
17. OLIVA, D. C., Y. "Desarrollo de competencias laborales en la empresa Laboratorios AICA. propuesta para la evaluación del desempeño. Ponencia en Taller de Qualitas. XI Simposio de Ingeniería Industrial y Afines. 20 Convención de Ingeniería y Arquitectura". CUBA: CUJAE; 2022.ISBN 978-952-249-568-6
18. ESPINOSA, H. Propuesta de evaluación por competencias para los cuadros de la Empresa Laboratorios AICA. Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echevarría. 2023.
19. CUESTA, A.;LOPES, I. " Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana". Revista Cubana de Ingeniería. 2020;11(1):66-76. ISSN 2223-1781

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses

Contribución de cada autor:

Doney Oliva-Suárez: Autor principal. Ejecutor del diseño de perfiles de competencias y del modelo de evaluación del desempeño objeto del trabajo. Desarrolló todas las etapas de la investigación, las cuales forman parte de su tesis de doctorado en elaboración.

Yaimy Crespo-Martell: Autor y contribuyente en el diseño de la investigación. Participó en el diseño y elaboración de los perfiles de competencias y de la evaluación del desempeño. Participó en la redacción del trabajo.

Arienne Medina-Macías: Asesor y contribuyente en el diseño del trabajo. Participó en la elaboración del mismo. Se encargó de la revisión metodológica de la investigación como experto en la temática desarrollada.