



*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. 7223898474*

RFC: ATI120618V12

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

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

ISSN: 2007 – 7890.

**Año: III.                  Número: 3                  Artículo no.24                  Período: Febrero - Mayo, 2016.**

**TÍTULO:** Determinación de las Competencias Organizacionales en el Centro Nacional de Biopreparados.

**AUTORES:**

1. Lic. Heidys Lorenzo Jaime.
2. Máster. Juan Marsán Padilla.
3. Dra. Marlery Sánchez Díaz.

**RESUMEN:** El objetivo principal es determinar las competencias organizacionales necesarias en los trabajadores de BioCen para alcanzar niveles superiores de desempeño que incidan en la productividad, mediante la implementación de un procedimiento para la aplicación del Enfoque de Competencias. Para ello se definen conceptos de competencias y su gestión, así como el análisis de factibilidad de metodologías y procedimientos para la identificación de competencias y su aplicación en la entidad. A partir del procedimiento implementado, los resultados devienen en la necesidad de seleccionar, evaluar y formar, teniendo en cuenta las competencias organizacionales: Compromiso con los objetivos de la organización, Calidad en los resultados del trabajo, e Iniciativa e innovación en los procesos de trabajo; tributando a la productividad de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión por Competencias, Competencias Organizacionales, procedimiento, implementación, identificación.

**TITLE:** Determining organizational skills at the National Center for Biopreparations.

**AUTHORS:**

1. Lic. Heidys Lorenzo Jaime.
2. Máster. Juan Marsán Padilla.
3. Dra. Marlery Sánchez Díaz.

**ABSTRACT:** The main objective is to determine the organizational skills needed for workers to achieve higher levels of productivity in BioCen by implementing a procedure for the application of the Competence Approach. Thus, competence concepts and its management are defined, as well as the analysis of feasibility of methodologies and procedures for identifying competences and their application in the institution. From the implemented procedure, the results become the need of selecting, assessing and training, taking into account organizational competences such as Commitment with the institutional goals, Quality of work results, and Initiative and innovation in work processes, responding to the enterprise productivity.

**KEY WORDS:** Management Skills, Organizational Skills, process, implementation, ID.

**INTRODUCCIÓN.**

En este mundo cambiante, estratégico y tecnológico, se transforma la organización social de la producción y el trabajo en nuevos ambientes competitivos. Ahora, el centro rector, el principal activo, la fuerza que sostiene a las organizaciones radica en las competencias de las personas que la integran, y su gestión se encuentra íntimamente ligada a la supervivencia de éstas. En ese contexto, resulta cada vez más significativo el papel de los trabajadores dentro del proceso productivo.

La existencia de personal competente en la empresa incide en su desarrollo y en el aumento de la productividad del trabajo. Los trabajadores deben asumir una actitud de mejoramiento continuo, de convicción de poder hacer las cosas cada vez mejor, y de adaptación a las condiciones de cambio, aplicando nuevas teorías y métodos.

En aras de incrementar la productividad del trabajo, el Enfoque de Competencias Laborales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) caracterizó la década final del siglo XX en países de economía desarrollada, e inicios del siglo XXI en varios países de economía emergente.

La gestión por competencias se orienta al desarrollo de capacidades adaptativas, de constante perfeccionamiento, flexibilidad y dinamismo, elementos imprescindibles para asumir y responder a la evolución del capital humano.

En Cuba, la industria biofarmacéutica sigue creciendo y se pronostica un alcance de rendimientos económicos aún superiores. Para ello cuenta con empresas sostenibles con sus propios ingresos y que aportan al país, considerándose este sector una de las principales fuentes para la expansión de la capacidad exportadora de Cuba con renglones no-tradicionales.

En este sentido, el país necesita acreditar a las empresas cubanas frente al ámbito internacional con el fin de aumentar su prestigio y responder a los requerimientos de los procedimientos resultantes del aseguramiento de la calidad mediante las normas internacionales ISO 9000 que exigen ciertas garantías concretas de saber hacer.

Según la ISO 9001:2015, la organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad, y asegurarse de que sean competentes, basándose en la educación, la formación o experiencias apropiadas.

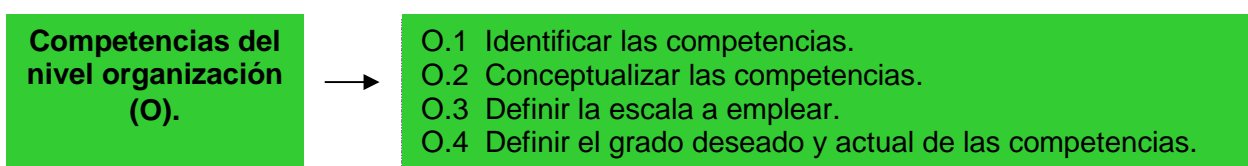
Por tanto, es condición indispensable para nuestras empresas de Alta Tecnología, incluido el Centro Nacional de Biopreparados (BioCen), estar certificadas por las regulaciones que exigen los más altos estándares de calidad, sustentado en la necesidad de una mayor y creciente

calificación, motivación, y creatividad de los trabajadores, considerados estos la principal determinante de la competitividad.

Se ha evidenciado en BioCen durante el año 2014 un aumento de las producciones rechazadas con relación al 2013, debido a No Conformidades en las especificaciones del producto que afectan la calidad intrínseca del mismo, y que de alguna manera se relacionan con el error humano. Estos rechazos constituyen pérdidas para la empresa que han influido en la disminución del Valor Agregado Bruto en un 6.4% y de la productividad en un 4.5%.

El objetivo principal de este estudio es la determinación de las competencias organizacionales necesarias para alcanzar mayores niveles de productividad en BioCen y se utiliza el procedimiento para la aplicación del Enfoque de Competencias (Rodríguez-González 2014). En este se adopta como definición de competencias laborales, al igual que Cuesta (2011), el concepto que propone la Norma Cubana (NC), que puntualiza los distintos niveles de desempeño laboral. Comparten ambos los mismos estratos o niveles de competencias laborales (de organización, de procesos y de cargos).

En este caso serán implementados los pasos que se proponen en dicho procedimiento para el nivel organización:



Se considera que la aplicación de este procedimiento resulta relevante, pues responde a la estrategia de la organización y establece coherencia entre los distintos niveles de competencia en la empresa. Muestra claridad y describe detalladamente los pasos para la identificación de competencias.

## **DESARROLLO.**

### **1. Premisas para la implementación del procedimiento.**

Se proponen condiciones de necesario cumplimiento para la implementación del procedimiento.

- Marco conceptual.

Aún cuando el concepto de competencia se encuentra en discusión y elaboración -pues se orienta según el autor que la emite, su modelo mental, experiencia, y percepción del conocimiento, puede entenderse como la integración, combinación y movilización de recursos — conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, motivaciones y otros— que se evidencian a través del desempeño superior de una tarea específica en un contexto determinado.

Asimismo, Cuesta (2010) expone que “La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas ‘serán capaces de hacer’ en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes”.

La gestión de las competencias se propone llevar las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización a un grado de excelencia (Sánchez-Díaz 2006).

Dicha gestión se realiza en diferentes momentos concatenados, donde uno de ellos es la identificación que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente; es decir, se refiere a la definición de los aspectos que un individuo debe ser capaz de desplegar en el desempeño y con base en los requerimientos de calidad esperados.

Los distintos modelos de gestión por competencias incluyen un conjunto de competencias organizativas, transversales o medulares, que estando basadas en valores empresariales, contribuyen a instigar una deliberada identificación de los trabajadores con la empresa. Los valores: “Contienen un elemento de juicio, porque incorporan ideas personales de lo que es bueno, correcto y deseable” (Le Boterf 1996).

Rodríguez-González (2014) diseña un procedimiento para aplicar, el Enfoque de Competencias, el cual sigue los mismos pasos de la Metodología propuesta por Cuesta (2011) y comparte iguales instrumentos (Método Delphy), aunque a su vez propone otras herramientas para el análisis de resultados.

- Caracterización de la empresa.

BioCen es una institución de excelencia en la producción de biofarmacéuticos, medios de cultivo, antianémicos naturales, y productos para la alergia.

La plantilla aprobada en BioCen es de 1038 trabajadores, encontrándose cubierta al 94.32 % (979 trabajadores), donde el 53 % de la fuerza de trabajo son mujeres; el 28 % de los trabajadores son universitarios, el 60 % son de nivel medio superior y el resto del nivel medio; el 65 % de los trabajadores se encuentran por debajo de 45 años y el 75% está conformado por trabajadores directos a la producción.

En la entidad existe proyección estratégica, al estar definidas la misión, la visión, objetivos estratégicos y sus políticas.

A continuación se muestran las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de BioCen (Figura 1), que fueron precisadas en estudios previos a la presente investigación:

<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<p><b>F1.</b> Sistema de Calidad Certificado ISO 9001.2008.</p> <p><b>F2.</b> Colectivo de trabajadores calificado, con experiencia de producción y con elevada disposición para el trabajo.</p> <p><b>F3.</b> Reserva de capacidades de producción y de infraestructura para nuevas instalaciones.</p> <p><b>F4.</b> Capacidad para diseñar y transferir tecnología.</p>	<p><b>D1.</b> Bajo aprovechamiento de las capacidades productivas.</p> <p><b>D2.</b> Sistema de flujo informativo de la empresa insuficiente.</p> <p><b>D3.</b> Promoción insuficiente de productos BioCen.</p> <p><b>D4.</b> No certificados por la Norma ISO-14000.</p>
<b>Oportunidades.</b>	<b>Amenazas.</b>
<p><b>O1.</b> Demanda de los servicios de producción que ofrece BioCen en el país.</p>	<p><b>A1.</b> Ciclo de importación dilatado y pocas fuentes nacionales de suministro.</p>

<p><b>O2.</b> No existencia de productores nacionales en la temática de Medios de Cultivos y pocos productores locales en el mercado natural de Latinoamérica.</p> <p><b>O3.</b> Prestigio de la medicina cubana.</p> <p><b>O4.</b> Empresa mixta en Brasil.</p>	<p><b>A2.</b> Apertura de nuevas capacidades de producción en la industria cubana.</p> <p><b>A3.</b> Los servicios de validación y metrología son obsoletos con relación a las exigencias regulatorias</p> <p><b>A4.</b> Escaso financiamiento para el buen funcionamiento de las operaciones del Centro.</p>
--	---

**Figura 1.** Matriz DAFO.

En el diagnóstico realizado se pudo comprobar que en sentido general existen condiciones favorables para propiciar un clima laboral óptimo con vista a que los trabajadores se sientan satisfechos en la organización, aunque existen brechas para alcanzar niveles superiores.

En los trabajadores se fomentan los valores que promueven la sociedad y las organizaciones políticas y de masas. Se observa el cumplimiento de normas que garantizan la confiabilidad de los trabajadores, la ética y discreción en el trabajo de la investigación científico y el desarrollo e innovación de productos biofarmacéuticos, entre otros.

Las competencias requeridas para los trabajadores de BioCen están identificadas para todos los puestos de trabajo y se estructuran según la siguiente clasificación:

**Competencias comunes:** Cualidades necesarias para todos los trabajadores de BioCen como expresión de la cultura y los valores de nuestra organización (Productividad, Iniciativa y Autonomía, Capacidad de trabajo en equipo, Superación y transmisión de conocimientos, y Polivalencia).

**Competencias básicas:** Comportamientos elementales y capacidades generales que deberán mostrar los trabajadores y que están asociadas a conocimientos de índole formativa que se requieren para desarrollar cualquier función productiva (Formación mínima necesaria, Conocimientos específicos, y Experiencia).

**Competencias genéricas:** Comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva (Habilidades analíticas, Desarrollo de compromisos, Orientación Profesional, Autodirección, Habilidades empresariales, Habilidades comunicativas, y Habilidades de Personalidad).

**Competencias técnicas:** Capacidades especiales y comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva (Coinciden con las funciones de cada puesto de trabajo descritas en los perfiles de competencia).

A pesar de que las competencias están identificadas para cada puesto, la organización no tiene constituido el Comité de Competencias. Estas resultan numerosas y no se asocian a comportamientos medibles que las describan, lo que no permite su certificación ni ajustar los niveles de desempeño de los trabajadores. Los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño se apoyan en la gestión de competencias de forma muy superficial y subjetiva.

- Identificación con el estudio.

Existe una incorporación activa por parte de la dirección de la entidad, que influye en el apoyo y aceptación de todos los participantes. Los miembros del Consejo de Dirección se mostraron receptivos e interesados en la propuesta de trabajo, planteando criterios e interrogantes con el enfoque de conocer la utilidad práctica del rediseño de los perfiles desde sus posiciones. La alta dirección aprobó la aplicación del Enfoque de Competencias, considerando su impacto positivo en el Sistema de Gestión de la Calidad que regula todos los procesos en la empresa.

Los trabajadores de la entidad mostraron disposición a participar activamente en las acciones que los involucran por medio de entrevistas, donde refieren su preferencia por estilos de trabajo participativo, interactivo, polémico y flexible; se sienten a gusto cuando pueden expresar sus criterios y son considerados en los análisis y soluciones a problemas en su entorno laboral.



La alta dirección y los responsables de cada proceso autorizaron habilitar tiempo para las aplicaciones requeridas, reconociendo que no deben realizarse de forma apresurada, pues influye desfavorablemente en los resultados. Desde un principio, la alta dirección dedicó un espacio en sus consejos semanales para la aplicación de instrumentos y la discusión de resultados.

Se impartieron conferencias y seminarios con el propósito de familiarizar a los involucrados en el estudio con el tema de competencias laborales y su influencia en la productividad de la empresa, concientizando la importancia de una gestión de recursos humanos eficaz. Se debatió el objetivo fundamental y razón de ser de la organización, las proyecciones futuras, y los objetivos estratégicos. Se reflexionó sobre “qué se necesita” para cumplir con la misión y alcanzar la visión definida en la empresa.

## **2. Competencias del nivel organización.**

Fue conformado el grupo estratégico de BioCen con 13 miembros, que incluye al Consejo de Dirección y otro personal del centro con conocimiento de la organización, sus proyecciones, y planes estratégicos, así como se establecieron pasos a seguir:

### **Paso 1. Identificar las competencias.**

Para la identificación de las competencias a nivel de organización se utilizó el Método Delphy por rondas, recomendado en este paso del procedimiento.

En una primera ronda se hizo una lluvia de ideas con el grupo estratégico sobre las competencias que consideran necesarias en la organización.

A partir de ello, se elaboró el listado de 15 competencias:

1. Compromiso.
2. Ética.
3. Orientación al cliente.
4. Orientación a los resultados.
5. Calidad del trabajo.

6. Sencillez.
7. Adaptabilidad al cambio.
8. Perseverancia.
9. Integridad.
10. Iniciativa.
11. Innovación.
12. Flexibilidad.
13. Trabajo en equipo.
14. Autocontrol.
15. Conciencia Organizacional.

Estas competencias se agruparon por similitudes conceptuales, quedando reducidas a 10 en una segunda ronda. Se relacionó compromiso con integridad y conciencia organizacional; calidad del trabajo con orientación a los resultados; iniciativa con innovación y flexibilidad. Son las siguientes:

1. Compromiso.
2. Ética.
3. Orientación al cliente.
4. Calidad del trabajo.
5. Sencillez.
6. Adaptabilidad al cambio.
7. Perseverancia.
8. Iniciativa.
9. Trabajo en equipo.
10. Autocontrol.

En una tercera y cuarta ronda, el grupo seleccionó, del listado reducido, las competencias que consideran claves y no claves para la organización respectivamente, y se analizó la concordancia de las competencias seleccionadas como no claves (Tabla 1). En este caso el compromiso, la calidad del trabajo, y la iniciativa son las competencias que se aceptan como claves, con una concordancia adecuada ( $Cc \geq 60\%$ ), y las demás fueron eliminadas por no existir concordancia en los criterios ( $Cc \leq 60\%$ ).

<b>Competencia.</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>	<b>S7</b>	<b>S8</b>	<b>S9</b>	<b>S1</b>	<b>S1</b>	<b>S1</b>	<b>S1</b>	<b>% Cc</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>										
<b>Compromiso.</b>														<b>100</b>
<b>Ética.</b>				N	N	N	N		N	N	N	N		<b>38.5</b>
<b>Orientación al cliente.</b>	N	N			N	N		N			N			<b>53.9</b>
<b>Calidad del trabajo.</b>											N			<b>92.3</b>
<b>Sencillez.</b>			N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	<b>15.4</b>
<b>Adaptabilidad al cambio.</b>	N	N		N	N		N	N	N		N	N	N	<b>23.1</b>
<b>Perseverancia.</b>	N	N	N	N			N	N		N			N	<b>38.5</b>
<b>Iniciativa.</b>		N										N		<b>84.6</b>
<b>Trabajo en equipo.</b>	N	N		N	N		N			N	N	N	N	<b>30.8</b>
<b>Autocontrol.</b>	N	N	N	N	N		N		N		N	N	N	<b>23.1</b>

**Tabla 1.** Matriz de Competencias NO Claves expresada por el Grupo Estratégico.

En una última ronda, el grupo estratégico, mediante un cuestionario, enumeró las competencias claves según la importancia que le atribuyen en el desempeño organizacional.

Utilizando el cuadro de prioridades de Moody múltiple, recomendado en el procedimiento, se ordenan las competencias según la importancia que le otorga el Grupo Estratégico a partir de la correspondencia en sus criterios (Tabla 2).

Competencia.		Compromiso	trabajo	Iniciativa	Total.	Importancia.
1	Compromiso.		8	9	17	1
2	Calidad del trabajo.	5		10	15	2
3	Iniciativa.	4	3		7	3
					39	

**Tabla 2.** Cuadro de prioridades de Moody (múltiple).

**Paso 2.** Conceptualizar las competencias.

Las competencias identificadas como claves, por el grupo estratégico, fueron renombradas y conceptualizadas desde el consenso en la construcción grupal, quedando definidas de la siguiente forma:

1. Compromiso con los objetivos de la organización: Supone una aproximación individual hacia los intereses organizativos, apego a los valores de la organización, y lealtad hacia la misma.
2. Calidad en los resultados del trabajo: Implica la mejora continua y la excelencia en el trabajo hacia la satisfacción del cliente.
3. Iniciativa e innovación en los procesos de trabajo: Supone la proactividad y autonomía para dar soluciones nuevas.

**Paso 3.** Definir la escala a emplear.

Se empleó una escala del 1 al 5 para determinar el nivel de desarrollo de la competencia donde el 1 se considera el nivel mínimo y el 5 el nivel superior de desarrollo de la competencia.

**Paso 4.** Definir el grado deseado y actual de las competencias.

Se determinó, mediante un cuestionario, el estado de las competencias. Para ello, se solicitó al grupo estratégico que evaluara cada competencia, valorando el grado actual y definiendo el grado deseado.

El grupo estratégico coincidió en que las competencias organizacionales deben estar en un grado máximo de desarrollo; sin embargo, en la actualidad se encuentran en niveles medios, es decir, tomando los valores actuales y deseados de las competencias se pudo conocer que existen brechas en todas las competencias organizacionales (Tabla 3).

<b>Competencias.</b>	<b>Grado actual. (Mediana)</b>	<b>Grado deseado. (Mediana)</b>
<b>Compromiso con los objetivos de trabajo.</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Calidad en los resultados de trabajo.</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Iniciativa e innovación en los procesos de trabajo.</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

**Tabla 3.** Grado deseado y actual de las competencias.

## **CONCLUSIONES.**

A partir de la implementación del procedimiento para la aplicación del Enfoque de Competencias a nivel organizacional se puede concluir que:

1. Los referentes teóricos apuntan a valorar las competencias laborales a partir de la integración y movilización de recursos que se traducen en un desempeño superior y que son gestionadas desde un enfoque integral que toma en cuenta la gestión por valores.
2. Son identificadas como competencias organizacionales de BioCen: Compromiso con los objetivos de trabajo, Calidad en los resultados de trabajo, e Iniciativa e innovación en los procesos de trabajo.

3. Estas competencias necesarias para todos los trabajadores en BioCen son congruentes con los valores que promueve la organización tales como: *Honradez, Consagración al trabajo, Compromiso con la Calidad, Profesionalidad, y Superación Continua.*

La determinación de competencias organizacionales constituye el punto de partida para gestionar por competencias, contribuyendo a aumentar la eficiencia de la GRH, lo cual tributa a la obtención de resultados, con mayor exactitud, de actividades tales como la compensación laboral, la formación, la selección y la evaluación del desempeño.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Félix Varela y Academia.
2. Cuesta Santos, A. (2011). "Metodología de gestión por competencias asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano." *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*\_13. (40): 300-311.
3. ISO (2000). Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
4. Le Boterf, G. (1996). *De la compétence a la navigation professionnelle*. París, Editions d'Organisation.
5. Rodríguez-González, I. J. (2014). *Gestión por competencias. Módulo de la Maestría de Gestión de Recursos Humanos*. Cuba, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría".
6. Sánchez-Díaz, M. (2006). *Las competencias de la Dirección de Investigaciones del Centro Nacional de Biopreparados*. Facultad de Comunicación. Cuba, Universidad de la Habana. Tesis para optar por el grado de Máster.

**DATOS DE LOS AUTORES:**

**1. Lic. Heidys Lorenzo Jaime.** Licenciada en Psicología por la Universidad de la Habana. Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos en el Centro Nacional de Biopreparados.

Correo electrónico: [heidys@biocen.cu](mailto:heidys@biocen.cu)

**2. Juan Marsán Padilla.** Ingeniero Industrial por el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” y Máster en Gestión de Recursos Humanos por el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Profesor Instructor de ese instituto. Correo electrónico:

[Marsanp@ind.cujae.edu.cu](mailto:Marsanp@ind.cujae.edu.cu)

**3. Marlery Sánchez Díaz.** Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad de la Habana, Doctora en Ciencias de la Documentación e Información por la Universidad de Granada. Tecnóloga de Avanzada de primer nivel del Centro Nacional de Biopreparados. Correo electrónico: [infctf@biocen.cu](mailto:infctf@biocen.cu)

**RECIBIDO:** 22 de enero del 2016.

**APROBADO:** 29 de febrero del 2016.