

Procedimiento para la identificación de competencias organizacionales con enfoque de competitividad / Procedure for the identification of organizational competencies with a competitiveness approach

Dainaze Esther Calvente-Suárez¹ <https://orcid.org/0000-0003-4155-183X>,

dcalvente@uo.edu.cu; Graciela Castellanos-Pallrols¹ <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>;

Roberto René Moreno-García¹ <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>

Institución de los autores

¹ Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Resumen

La investigación se desarrolló en una empresa productora de medicamentos de forma sólida, polvos, sales y soluciones parenterales. El procedimiento propuesto consta de fases y etapas que siguen un hilo conductor en sinergias con las funciones de la administración. En la primera fase, se diagnostica el estado de la gestión por competencias y se realiza un análisis de sus procesos clave. En la segunda, se formulan los objetivos estratégicos, así como otras categorías que permiten establecer las bases para la identificación de las mismas. En la tercera, se identifican las ventajas competitivas y competencias de procesos que permiten formar las competencias de la organización. Los resultados de las etapas anteriores permitieron proponer acciones para el ciclo de mejora continua. Este trabajo, constituye un instrumento para la gestión por competencias organizacionales en la entidad, por su enfoque, eleva los niveles de competitividad y contribuye al proceso de toma de decisiones.

Palabras Clave: Gestión empresarial; Competitividad; Competencias Organizacionales; Procesos; Producción.

Abstract

The research was developed in a company that produces solid form drugs, powders, salts and parenteral solutions. The proposed procedure consists of phases and stages that follow a common thread in synergies with the functions of the administration. In the first phase, the status of management by competencies is diagnosed and an analysis of its key processes is carried

out. In the second, the strategic objectives are formulated, as well as other categories that allow establishing the bases for their identification. In the third, competitive advantages and process competencies are identified that allow the organization's competencies to be formed. The results of the previous stages allowed proposing actions for the continuous improvement cycle. This work constitutes an instrument for the management by organizational competencies in the entity, due to its approach, it raises the levels of competitiveness and contributes to the decision-making process.

Keywords: Business management; Competitiveness; Organizational Competences; Processes; Production.

Introducción

Es un paradigma contemporáneo encontrar las formas adecuadas para desarrollar estrategias y elevar la competitividad en mercados globalizados y turbulentos. La gestión por competencias es clave en la organización y ha logrado integrar eslabones aislados dentro de la cadena de valor dando especial importancia al personal en el proceso de gestión integrada que asumen las entidades.

Sobre este tema Cuesta (2015), expone que el éxito empresarial moderno deviene de la amplitud cognoscitiva y emocional, del perfil amplio o de la polivalencia o las multihabilidades, y de lo que es igual en importancia, de practicar constantemente tal perfil. Esto supone que la definición de las competencias individuales, aun cuando son alineadas al nivel estratégico, necesitan integrarse a los niveles organizacionales y dotar a la organización de sostenibilidad en el mercado, es decir, de cualidades competitivas.

Las visiones teóricas modernas han hecho propicia la evolución de las perspectivas organizacionales, por lo cual se amplía el alcance de la gestión por competencias. El siglo XXI trae consigo la necesidad de contextualización, incorporando nuevas categorías y niveles a lo que anteriormente se veía limitado al desarrollo del individuo, sin embargo, no deja de ser el hombre el factor de primer orden. (Martín et, ál., 2018); (Soltura y Santos, 2008); (Cardona, 2013); (Trujillo, 2013); (García, 2015) y (Bermejo, 2017).

Las competencias organizacionales o corecompetence se han desarrollado como definición desde la creación del propio concepto de competencias dado por David McClelland como característica fundamental de una persona, que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o en una situación correcta (McClelland, 1998). Por ello en este trabajo se asumen las posturas

modernas de ver a las competencias organizacionales como aquellas características propias de la organización vinculadas fundamentalmente a su capital humano (Morales, 2006); (Soltura, 2009). No obstante, la apertura de las organizaciones a mercados cambiantes hace necesario el análisis de otras identificaciones como la competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva (Benavidez, 2002); (Trujillo, 2013). Se trata por tanto de gestionar las competencias organizacionales como las características distintivas de una entidad que evolucionan a ventajas competitivas y condicionan el curso estratégico y la cultura de la organización en el logro de mayores niveles de desempeño empresarial y de mercado según las normas y estándares establecidos para ello (Cuesta, 2017).

En este sentido la empresa cubana asume la necesidad de implementar nuevos instrumentos que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en relación con la política económica y social del país. La industria biofarmacéutica se convierte en el 2012 en un eje estratégico que integra la producción y comercialización de medicamentos de diferentes líneas. Su objetivo fundamental versa en torno a la sustitución de importaciones y el incremento de las exportaciones que se han extendido a 48 países. Sin embargo, persisten insuficiencias en algunas líneas farmacéuticas y productoras que no han alcanzado los resultados que aporta la biotecnología.

Entre las principales deficiencias encontradas en una productora de medicamentos de la provincia Santiago de Cuba sobre el tema se encuentran:

- Situación competitiva poco favorable por alta obsolescencia tecnológica en dos de sus plantas productivas.
- Insuficiencias en la gestión estratégica de la entidad al no quedar plenamente articulados los objetivos centrales con las acciones y objetivos empresariales.
- Deficiencias en la elaboración de los perfiles de cargo por competencias siendo inexistentes en algunos casos, así como el desconocimiento por parte del 43% de los trabajadores de las tareas, funciones y requerimientos establecidos para el cargo.
- Incumplimiento de planes de producción debido a las afectaciones en la infraestructura de las plantas y averías, así como la disminución del abastecimiento material. y dificultades con la disponibilidad de materias primas de algunos renglones en determinado momento.
- Bajo conocimiento y sensibilización de la gestión por competencias organizacionales, es decir, solo se asocian a la eficiencia y a la gestión por competencias específicas.

Todas estas causales producen la insatisfacción de la demanda nacional de medicamentos, lo cual limita el incremento de las exportaciones y a la vez la sustitución de importaciones en consonancia con los objetivos del sector. Por ello se define como problema científico: insuficiencias en el tratamiento sistémico y sistemático de la gestión por competencias organizacionales.

Por lo que el objetivo del estudio se centra en: diseñar un procedimiento para la gestión por competencias organizacionales a partir de herramientas científicas que contribuya a mejorar el proceso de toma de decisiones empresariales.

Se define como hipótesis: La propuesta y validación de un procedimiento para la gestión por competencias organizacionales, contribuirá mediante la propuesta de acciones a mejorar la gestión por competencia y el proceso de toma de decisiones empresariales.

Materiales y métodos

El desarrollo del trabajo científico se sustenta en diferentes métodos como el histórico-lógico, como parte del desarrollo de la teoría y práctica para el análisis de la evolución del proceso de la gestión y de las competencias, el análisis y síntesis: como proceso de tratar lo general acotando las prioridades, desarrollando pautas investigativas de análisis en la gestión por competencias, que conduzcan a conclusiones concretas en la investigación, el sistémico – estructural – funcional: en para la elaboración de las variables y categorías del procedimiento de gestión por competencias.

Entre las principales técnicas empleadas encuentran las grupales y evaluación de expertos, estadísticas, matemáticas, econométricas, de análisis económico y paquetes informáticos (SPSS v 22.0, EXCEL, MICMAC; MINITAB).

Resultados

El procedimiento propuesto está constituido por etapas, fases y pasos que siguen un hilo conductor en sinergias con las funciones del ciclo administrativo (planificación, organización, dirección y control) las cuales se interrelacionan en una constante retroalimentación. Tiene como objetivo dotar a las organizaciones de una herramienta que permita gestionar las competencias en los niveles organizativos para mejorar el proceso de toma de decisiones.

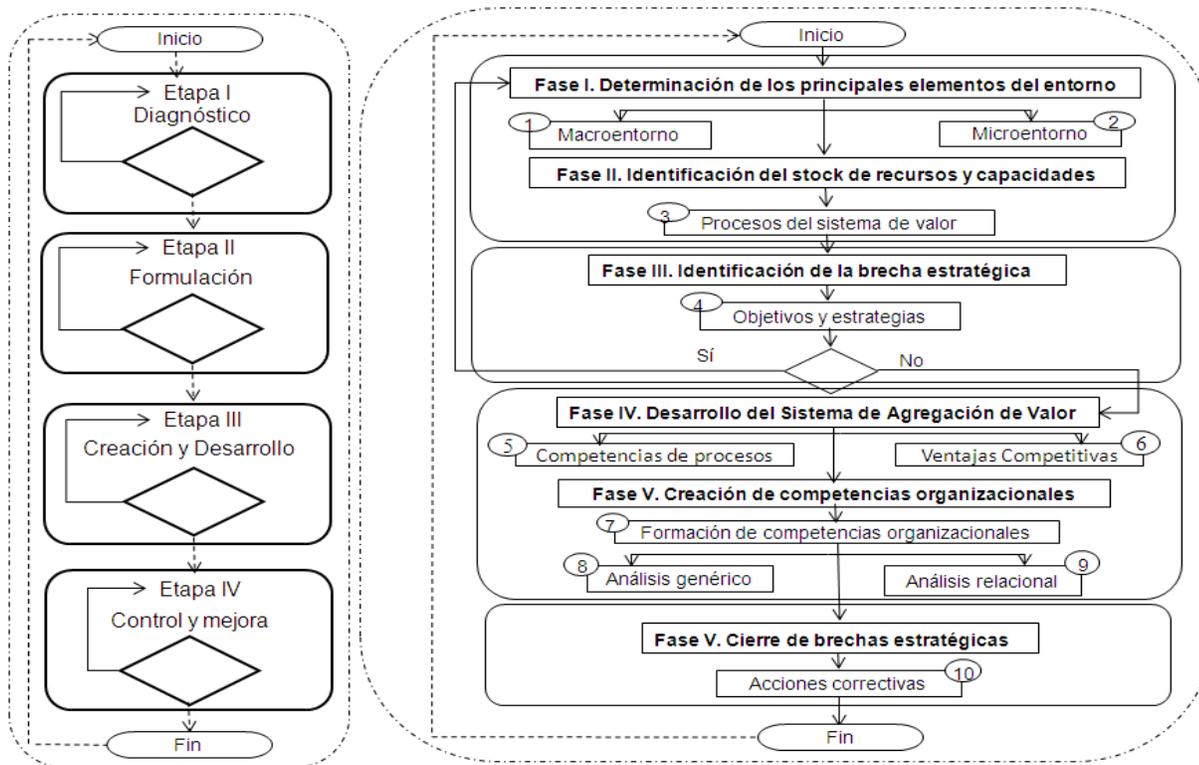


Figura 1. Procedimiento para la gestión de competencias organizacionales

Se determinan, en su composición, variables y categorías sobre el principio de flexibilidad y funcionalidad lo que permite su implementación en otras actividades económicas. Para su implementación, las entidades deben cumplir u orientarse a diversas premisas que entre las más generales pueden citarse:

- Aprendizaje y actuación en equipos que promuevan y gestionen el conocimiento.
- La existencia de un enfoque de procesos para el análisis y desarrollo de la gestión empresarial.
- Presencia de fuentes de creación y agregación de valor dentro del sistema productivo.
- Existencia de estrategias y políticas de gestión por competencias en todos los niveles organizativos.

Desarrollo metodológico del procedimiento (figura 1):

La **etapa I** tiene como objetivo establecer los principales elementos internos y externos que inciden en el actuar empresarial para ello se definen dos fases y tres pasos. En este sentido se realiza la capacitación y preparación de los recursos humanos implicados respecto al tema de GCO, se define el grupo de expertos mediante la selección de especialistas en la temática (externos e internos), consejo de dirección, trabajadores experimentados, jefes de plantas,

entre otros. Listado el banco tentativo de especialistas se aplica el programa computacional Decisiones v. 3.0.

Fase I. Se determina la situación presente de la empresa respecto a su entorno más alejado y más cercano a través de la matriz PESTEL y el Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter lo cual se desarrolla en el **paso 1 y 2.**

El análisis del macroentorno es pertinente para la definición de los factores o variables no controlables más alejados a la organización que inciden en el desarrollo de la producción de medicamentos; por lo cual se recomienda el estudio de cinco dimensiones: económica, socio-cultural, político-legal, medioambiental y tecnológica. Entre las posibles técnicas de naturaleza cualitativa a emplear se encuentran las entrevistas, investigación documental e institucional de normas y procedimientos y encuestas a partir de cuestionarios. El análisis del microentorno se desarrolla teniendo en cuenta las cinco fuerzas del entorno competitivo definidas por Michael Porter. Estudia las relaciones, intercambios e influencias de los actores: clientes, proveedores, competidores (reales y potenciales) y productos sustitutos. Para la evaluación de cada actor se propone:

1. Análisis descriptivo del actor mediante entrevistas abiertas no estructuradas (actor y/o experto) para conocer la documentación e información necesaria para la caracterización y selección.
2. Matriz de doble entrada para la evaluación de los actores mediante atributos.

En esta matriz es necesario definir los atributos a considerar, según consideraciones de los actores, la gerencia de la empresa y el conocimiento de los expertos.

Tabla 1. Matriz para la evaluación de actores.

Atributos (A) Actores	A ₁	A ₁ W ₁	A ₂	A ₂ W ₂	.	A _n	A _n W _z	Promedio
Pesos	W ₁		W ₂		.	W _z		
Actor 1	A ₁₁	A ₁₁ W ₁	A ₁₂		.	A _{1n}		$\sum_{j=1}^n A_{1j} / n$
Actor 2	.		.		.	A _{2n}		$\sum_{j=1}^n A_{2j} / n$
.
Actor _m	A _{m1}	A _{m1} W ₁	A _{m2}	A _{m2} W ₂	.	A _{mn}	A _{mn} W _z	$\sum_{j=1}^n A_{mj} / n$

Suma total ponderada	$\sum_{i=1}^m Ai1$	$\sum_{i=1}^m Ai1$ * W1	$\sum_{i=1}^m Ai2$	$\sum_{i=1}^m Ai2$ * W2	.	$\sum_{i=1}^m Ain$	$\sum_{i=1}^m Aij$ * Wz	$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n Aij$
-----------------------------	--------------------	----------------------------	--------------------	----------------------------	---	--------------------	----------------------------	---------------------------------

$A_{ij} = [0-1)$, Si el actor i percibe una baja satisfacción respecto al atributo j .

$A_{ij} = [2-3)$, Si el actor i percibe una media satisfacción respecto al atributo j .

$A_{ij} = [4-5)$, Si el actor i percibe una alta satisfacción respecto al atributo j .

Donde:

A_{mn} – Valor de la percepción de satisfacción del actor i respecto al atributo j .

i – Actores definidos para la evaluación de los atributos de los medicamentos producidos para todo $i = 1, 2, 3, \dots, m$

j – Atributos percibidos por el actor en los medicamentos que oferta la organización para todo $j = 1, 2, 3, \dots, n$

Los valores se obtendrán a partir de cuestionarios aplicados a los actores con la representación de la matriz y la escala. Las interrelaciones pueden determinarse mediante trabajos grupales y técnicas de consenso o mediante estadígrafos de dispersión y tendencia central. Para medir el nivel de fiabilidad se propone el Alpha de Crombach, mediante la matriz de correlación de los ítems

$\alpha = (8)$ Siendo: n el número de ítems y p el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno.

La matriz permite determinar los atributos que mayores niveles de satisfacción ofrecen a los actores y grupos implicados de la empresa y en los que existen deficiencias, los cuales deben ser tratados en las estrategias y acciones organizativas para elevar el nivel de satisfacción y mejorar las percepciones sobre la empresa. En caso de que la evaluación sea media o baja, entonces hay que analizar la orientación de las estrategias hacia los actores, enfatizando en los atributos peor evaluados. En caso de que la relación sea alta, entonces se deben potenciar los elementos mejor evaluados.

El resultado del análisis anterior permitirá a la empresa conocer los actores que tendrán mayor nivel de satisfacción, poder de negociación, posicionamiento y cuáles son los atributos en los que la empresa no satisface sus expectativas de forma general e individual.

Fase II: En esta fase se realiza la caracterización de la entidad y se define la naturaleza, importancia y gestión del sistema de agregación de valor, así como los recursos y capacidades que inciden en el logro de la competitividad (**paso 3**) a través de la Cadena de valor como herramienta de análisis y clasificación de los procesos y actividades de interés. Para la

identificación de los eslabones fundamentales del sistema de agregación de valor se recomienda la utilización de la cadena de valor. Su determinación parte de los siguientes pasos:

1. Describir las actividades para generar valor al cliente final y a la organización.
2. Identificar los diferentes eslabones que intervienen en el proceso económico de relación de cada una de las actividades.
3. Identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Los resultados de las dos primeras etapas proporcionan los factores más generales que actúan en la organización.

Fase III: Conocidos los factores que inciden en el actuar empresarial se lista el banco tentativo de fuerzas y son seleccionadas las más motrices en el Mapa de Influencia/ Dependencia del análisis estructural de la prospectiva estratégica en el logro de la Gestión por Competencias Organizacionales (GCO). Y se determinan los objetivos y estrategias mediante la aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados DAFO por la metodología JPC DAFO 2011 en el **paso 4** del procedimiento.

Para la definición y análisis de los objetivos estratégicos se parte de las directivas de la OSDE BioCubaFarma. Para ello se propone lo siguiente:

1. Desagregación y despliegue de los objetivos de la organización productora de medicamentos a partir de los objetivos orientados por el Grupo Empresarial a las entidades que lo constituyen.
2. Determinar la misión, la visión y los valores de la entidad.

Si los objetivos y estrategias definidos satisfacen los requerimientos externos, se implementan sobre la base de los resultados del diagnóstico toda vez la brecha que se establece puede ser resuelta con las propuestas realizadas sobre las bases del diagnóstico orientado a la gestión por competencias. Si no se satisfacen los requerimientos se deben identificar las competencias organizacionales desarrolladas por la empresa que permiten elevar la competitividad de la organización.

En la **etapa III** se realiza el análisis de la formación y desarrollo de las competencias organizacionales de procesos y la identificación de las ventajas competitivas en el sistema de agregación de valor mediante las relaciones que se establecen entre las categorías y variables de la GC. Para esta concepción se propone:

1. Listar los niveles en los que se desarrolla el proceso clave más importante. Para ello deben describirse los principios del sistema productivo sobre los cuales se dirige la industria

(proporcionalidad, continuidad, ritmicidad, paralelismo, ubicación espacial, especialización), se listan los procesos clave y en una escala de 1 a 5 se le otorga por el grupo de expertos el nivel de importancia. El cálculo de dichas relaciones se establece en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de determinación del proceso clave más importante

Princ. Proc.	Principio. 1	Principio. 2	Principio. 3	Principio. n	Total
Proceso 1	A_{11}	A_{12}	A_{13}	A_{1n}	$\sum_{j=1}^n A_{1j}$
Proceso 2	.	.	.	A_{2n}	$\sum_{j=1}^n A_{2j}$
.
Proceso..m	A_{m1}	A_{m2}	A_{m3}	A_{mn}	$\sum_{j=1}^n A_{mj}$
Total	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$	$\sum_{i=1}^m A_{i3}$	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n A_{ij}$

$A_{ij} = [0-1)$, Si el proceso m tiene una baja importancia respecto al principio n.

$A_{ij} = [2-3)$, Si el proceso m tiene una media importancia respecto al principio n.

$A_{ij} = [4-5)$, Si el proceso m tiene una alta importancia respecto al principio n.

Donde:

A_{mn} – Valor de la importancia del proceso m en el sistema de agregación de valor respecto al principios n.

i – Experto definido para la evaluación de los procesos del sistema de agregación de valor para todo $i = 1, 2, 3, \dots, m$

j – Principios definidos para la evaluación de los procesos de la organización para todo $j = 1, 2, 3, \dots, n$

Fase IV: La identificación y clasificación de los procesos en la primera etapa permite elaborar el perfil de competencias de procesos necesarias, adquiridas y desarrolladas en el binomio competencias grupales y tecnológicas desde la individualidad en el **paso 5**, es decir, sobre la base de las relaciones e integraciones de las competencias laborales que desarrollan los individuos que intervienen en los procesos.

1. Caracterizar el proceso más importante dentro del sistema de agregación de valor.
2. Identificar las relaciones laborales y tecnológicas, así como las competencias que surgen de su accionar.

La formación y desarrollo de las ventajas competitivas en el sistema de agregación de valor, se determinan en el **paso 6**, así como su sostenibilidad.

Fase V: Esta fase tiene como objetivo definir las competencias organizacionales a partir de variables estratégicas y de formación de valor (nivel operativo e individual) mediante un enfoque competitivo. Para su determinación en el **paso 7** se aplican matrices de decisión que relacionan los elementos genéricos de las competencias en el nivel micro, **paso 8**, y elementos contenidos en el **paso 9** desde el nivel macro.

Se analizan los perfiles de cargo por competencias que intervienen en cada uno de los niveles del proceso¹. Con el uso de diagramas de afinidad se listan las competencias principales y se clasifican en grupales y tecnológicas, de las cuáles serán seleccionadas las de mayor importancia mediante el método Delphi realizando una adaptación con respecto al criterio de priorización de eficacia, el cual se estima a partir de la prueba no paramétrica de Kendall calculando la concordancia entre expertos. El análisis de los rangos promedios permite ordenar por criterio de evaluación las variables procesadas.

Las competencias clave resultantes se describen mediante dimensiones para una mejor identificación y gestión como muestra la tabla 3

Tabla 3: Las competencias grupales y tecnológicas resultantes de la aplicación del método:

No	Competencias Clave	Grupales/Tecnológicas	Dimensiones
1			1.1
2			2.1
...			...
n			N.1

De las competencias grupales y tecnológicas seleccionadas, se determinan las competencias del proceso, o el perfil de competencias de procesos.

La **etapa IV** se realiza el control y propuesta de mejoras para la gestión de las competencias definidas su desarrollo y alcance de la competitividad.

Fase VI: esta fase tiene como objetivo proponer acciones en el **paso 10**, para implementar las estrategias y objetivos definidos, así como gestionar la organización mediante las competencias organizacionales identificadas para alcanzar la competitividad empresarial. Todo lo cual permite establecer una constante retroalimentación o *feedback* en consonancia con las funciones del ciclo administrativo.

¹Nota: En esta investigación la autora entiende por niveles del proceso aquel conjunto de actividades que proporcionan *outputs* parciales dentro de la cadena de valor.

Validación del procedimiento propuesto

Una vez concluido el análisis interno y externo se determina el conjunto de fuerzas actuantes del entorno que mayormente inciden en la producción. Para la identificación resulta de vital importancia el trabajo en grupo con los representantes de las áreas relacionadas con el proceso. Con esto se pueden emitir criterios y fundamentar sobre cualquier aspecto que se analice y la influencia o relaciones que se establecen entre las variables, de manera que permita identificar cuáles son las que más influyen sobre las otras y cuáles son las más dependientes. Terminada la reducción de factores se procede a la conformación de la matriz de clasificación de los factores resultantes según su impacto y naturaleza, en fortalezas y debilidades u oportunidades y amenazas. Para ello se aplica el perfil de fuerzas como una herramienta de clasificación y reducción de listado, ya que los puntos neutros son retirados del análisis. La clasificación en una escala Likert va desde positivo – positivo hasta negativo – negativo partiendo del criterio de los factores que impactan positiva o negativamente y en qué intensidad. En este paso los expertos ya validados anteriormente, proponen una escala de evaluación dando prioridad a cada factor por peso “P”, de modo que $PF1 + PF2 + PF3 + \dots + PFn + PD1 + PD2 + PD3 + \dots + P.D. = 1$, $PO1 + PO2 + PO3 + \dots + Pos + PA1 + PA2 + PA3 + \dots + PAI = 1$, la cual es confiable con un índice del 62% (Alpha de Crombach, teniendo en cuenta la escala de los efectos olvidados). La escala de “los efectos olvidados” es criticada por la extensión de la evaluación cuantitativa que puede distorsionar más los resultados, proponiendo la siguiente: “0- Sin incidencia, 0.1-0.4 Débil incidencia, 0.5- Media incidencia, 0.6-0.9 Bastante incidencia, 1- La mayor incidencia”.

Con esta clasificación se realiza la matriz de análisis de los factores internos (IFAS) y externos (EFAS) dando peso a cada factor según su importancia y se clasifica en una escala de 1 a 5, se halla la media ponderada por factor y la media total ponderada de la matriz llegando a los siguientes resultados:

En referencia a sus factores internos la entidad presenta una alta capacidad de respuesta de 4.46, potenciando bien sus fortalezas y minimizando sus debilidades.

Respecto al entorno su capacidad de respuesta es de 4.35, encontrándose muy por encima de la media. Lo que señala que aprovecha muy bien las oportunidades que le brinda el mercado y contrarresta las amenazas.

Una vez analizados los resultados obtenidos se llega a la conclusión que las fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades son el hecho de que la empresa se encuentra en

Perfeccionamiento Empresarial, además de estar inmersa en el desarrollo de formulaciones y operaciones de productos de origen natural. Aunque presenta debilidades que dificultan el proceso como son la obsolescencia e insuficiencia de equipos en el Laboratorio Técnico y la obsolescencia que predomina en cuatro líneas de producción.

Las oportunidades más aprovechadas son el desarrollo de las inversiones para la industria farmacéutica y la apertura al mercado regional. Sin embargo, el incremento de los precios de las materias primas y el material de envase y que la tecnología de punta está en manos de Estados Unidos y Europa, puede representar una amenaza preocupante para la empresa.

Conocida la brecha estratégica se establecen los objetivos a mediano y largo plazo:

Definición de las ventajas competitivas de la empresa.

Para este análisis se toma como base los elementos esenciales identificados mediante la determinación de la cadena de valor como herramienta de diagnóstico.

Ventajas competitivas de la empresa:

Únicos en la producción de sueros parenterales y sueros para hemodiálisis en el país: en la planta de sueros parenterales se satisface el 75 % de la demanda nacional lo cual ha sido posible por las políticas de mantenimiento y reparación de la misma. El país no cuenta con otra planta de producción como esta.

Poseer la cartera más heterogénea en cuanto a líneas farmacéuticas: la entidad cuenta con cinco líneas farmacéuticas (sueros, tabletas, polvos, vendas y sales) que la convierten en la única en el país que sostiene una cartera de producciones heterogéneas que satisface diferentes aristas de la demanda nacional de medicamentos, lo cual posibilita un equilibrio en cuanto a sus resultados financieros.

Líderes en el territorio Oriental: Además de Laboratorio Farmacéutico Oriente se encuentra en el territorio la productora de líquidos orales “Medilip” la cual formó parte de la entidad durante dos años y en estos momentos vuelve a ser una empresa independiente, sin embargo, no satisface los niveles de demanda de otros medicamentos limitada por la alta especialización de una sola línea farmacéutica. Esto le permite a la entidad la distribución de sus cinco formas en todo el territorio a farmacias y hospitales.

Posicionamiento de producciones únicas de genéricos con origen natural: la empresa cuenta con patentes de genéricos y ha logrado la inserción de nuevos productos naturales, lo que le ha permitido posicionarse y desarrollar su actividad de I + D + i, siendo reconocida por la OSDE como una de las principales creadoras de la medicina alternativa, que contribuye a la sustitución

de importaciones y aportan suplementos nutricionales, así como soluciones a tratamientos convencionales, siendo menos agresivos y de alta efectividad, teniendo una buena aceptación por parte de los clientes, confianza y prestigio en el mercado nacional e internacional.

Las competencias organizacionales definidas a partir de las competencias del proceso son:

Para la definición de las competencias organizacionales se debe tener en cuenta:

1. Los elementos fundamentales de la estrategia, la visión y la misión
2. Los valores compartidos de la entidad
3. La cultura organizacional
4. Las ventajas competitivas

Partiendo el análisis realizado en la primera fase del procedimiento propuesto pueden definirse como elementos de la misión y la visión:

1. Elevada calidad
2. Fuerza de trabajo calificada y comprometida
3. Responsabilidad social
4. Prestigio
5. Buenas prácticas
6. Tecnología avanzada
7. Motivación
8. Compromiso

Teniendo en cuenta estos elementos, así como las competencias del proceso, los objetivos estratégicos, las ventajas competitivas y los valores, pueden identificarse como competencias organizacionales (*core competence*) las siguientes:

Iniciativa basada en el desarrollo tecnológico y de productos farmacéuticos:

- a) Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
- b) Desarrollo de tecnología tradicional a partir de la actividad de I + D + i así como la creación de nuevos productos mediante el desempeño del capital intelectual.
- c) Organización que aprende y se desarrolla en un mercado competitivo con propios productos posicionados.

Integralidad de los procesos en la orientación a la satisfacción de expectativas del cliente:

- a) Procesos que avanzan bajo una constante capacidad de adaptación ante los cambios del entorno.
- b) Efectividad en la organización y planificación de la producción mediante la ejecución de los procesos clave orientados al cliente como principio estratégico de primer orden.

Orientación al logro:

- a) Personal calificado y comprometido con el desarrollo que responde a los intereses de la organización con disposición participativa en grupos de trabajo para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar.

Sobre esta base se realiza un plan de acciones de mejoras correctivas que permitan el cierre del ciclo administrativo:

- 1. Revisión e integración de los procedimientos.
- 2. Darle seguimiento a los problemas que existen en el proceso productivo.
- 3. Cumplimiento del plan de ventas.
- 4. Implementar técnicas de mejora en las plantas productivas.
- 5. Realizar estudios de mercado en el ámbito nacional e internacional.
- 6. Penetrar en nuevos segmentos de mercado, nacionales ...01

Conclusiones

La entidad posee capacidades y ventajas competitivas que le permiten responder a los estándares de esta actividad en el ámbito nacional e internacional.

La propuesta y validación del procedimiento para la gestión por competencias organizacionales contribuye a elevar los niveles de competitividad de la empresa farmacéutica y al proceso de toma de decisiones.

El proceso de retroalimentación del procedimiento, permite la flexibilidad de su aplicación, así como el perfeccionamiento de la gestión empresarial y el desempeño organizacional de la entidad en análisis.

Referencias Bibliográficas

Bermejo Salmon, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Retos de la Dirección*, 11(1), 60-81.

Cuesta Santos, A. (2017). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Felix Varela.

- Cuesta Santos, A. R. (2015). Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40).
- Cardona, C. R. (2013). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.
- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. [Tesis doctorado, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Hecheverría”, La Habana].
- Morales Morgado, E., García Peñalvo, F. M., Campo Ortuño, R., Astroza Hidalgo, C. (2013). Desarrollo de competencias a través de objetos de aprendizaje. *RED. Revista de Educación a Distancia*, núm.36, pp.1-19
<https://www.redalyc.org/pdf/547/54725668005.pdf>
- Soltura, A., y Santos, A. C. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 52-56.
- Martín Pérez, C. E., Loredo Carballo, N. A., y Álvarez Álvarez, N. M. (2018). Procedimiento para la gestión de competencias. *Retos de la Dirección*, 12(2), 40-63.
- McClellan, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interview. *Psychological science*, 9(5), 331-339.
- Trujillo Arias, C. (2013). Ingeniería en gestión empresarial, *GestioPolis*.
<http://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/Significado de Gestión 2013>

Síntesis curricular de los Autores

M. Sc. Dainaze Esther Calvente-Suárez¹, dcalvente@uo.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-4155-183X>, Profesora Investigadora del Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas de la Universidad de Oriente, miembro del proyecto institucional “Vínculo Universidad Empresa para el perfeccionamiento de los procesos en organizaciones de la provincia Santiago De Cuba”, con investigaciones en la línea de gestión empresarial particularmente: Dirección Estratégica, Recursos Humanos y Finanzas aplicadas a la industria farmacéutica, la construcción y el turismo. Soy Miembro de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba.

Dra. C. Graciela Castellanos-Pallrols¹, gcp@uo.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>, Profesora Investigadora del Centro de Estudio de Investigaciones Económicas Aplicadas de la Universidad de Oriente, miembro del proyecto empresarial “Perfeccionamiento de la gestión empresarial en COPEXTEL S.A. Sucursal Santiago de Cuba” en los cuales se profundiza en las líneas de Dirección Estratégica, Gestión de Marketing, Gestión de la Calidad en los Servicios y Emprendimiento en condición de la economía cubana. Coordinadora por la Universidad de Oriente de la Red Internacional de Investigación y Docencia en Desarrollo Regional y Políticas Públicas. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Duración. Integra el claustro de la Maestría en Telecomunicaciones, Universidad Católica de Guayaquil, Ecuador, Maestría en Manejo Integrado de zonas costeras y Diplomado de Cuadros.

Dr.C. Roberto René Moreno-García¹, rrmq@uo.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-2542-5972>, Ingeniero Industrial, Licenciado en Ciencia de la Computación, Doctor en Ciencias Económicas, Posdoctorado en Ingeniería de producción sustentable y medio ambiente, Profesor Titular del Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas (CEIA) de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente, Participa como miembro y oponente en tribunales defensas de doctorado y de maestrías en la Universidad de Oriente y Tribunal Nacional de Economía Aplicada. (Universidad de la Habana, Universidad de Oriente, Universidad de Holguín y Universidad de Granma).

Institución de los autores

¹ Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

Fecha de Recepción: 19 de marzo 2021

Fecha de Aprobación: 20 de junio 2021

Fecha de Publicación: 30 de julio 2021