

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

CONTRIBUTION TO THE IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL SELECTION PROCESS BASED ON COMPETENCIES

Inalvis Méndez Serrano ^{I*}  <https://orcid.org/0000-0002-9866-1987>

María Sotolongo Sánchez ^{II}  <https://orcid.org/0000-0002-8341-7455>

^ILaboratorio Farmacéutico Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

^{II}Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara, Cuba

*Autor para dirigir correspondencia: inalvis@lfo.biocubafarma.cu

Clasificación JEL: J24, M51, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6997287>

Recibido: 03/02/2022

Aceptado: 04/08/2022

Resumen

La Gestión de Recursos Humanos tiene un proceso de selección del personal que parte de una problemática al no estar frecuentemente adecuado a la gestión por competencias. Esto no permite obtener positivos resultados en la medición de los indicadores de gestión que están definidos en la evaluación de la idoneidad demostrada: índice de rotación, fluctuación laboral, evaluación del desempeño, aplicación de procedimientos y calidad en la selección de personal. El artículo tiene como objetivo contribuir al perfeccionamiento de la selección de personal según los perfiles de competencia en la planta de sueros del Laboratorio Farmacéutico Oriente. Para ello se requirió del diseño e implementación del proceso de selección del personal basado en las teorías modernas de gestión de los recursos humanos y por competencias que se aplicó a tres puestos claves de la producción considerando criterios de selección múltiples y las competencias distintivas identificadas por el comité técnico.

Palabras clave: selección de personal, perfiles de competencia, recursos humanos

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

Abstract

Human Resources Management has a staff selection process that starts from a problem as it is frequently not suitable for management by competencies. This does not allow positive results to be obtained in the measurement of the management indicators that are defined in the evaluation of the demonstrated suitability: turnover rate, labor fluctuation, performance evaluation, application of procedures and quality in the selection of personnel. The article aims to contribute to the improvement of the selection of personnel according to the profiles of competence in the serum plant of the Oriente Pharmaceutical Laboratory. This required the design and implementation of the personnel selection process based on modern theories of human resource management and competencies, which was applied to three key production positions considering multiple selection criteria and the distinctive competencies identified by the technical committee.

Keywords: staff pick, competency profiles, human resources

Introducción

El mundo experimenta cambios muy rápidos en el escenario actual de la epidemia global de COVID19 marcado por una elevada competencia en los mercados globales que obliga a las organizaciones a elaborar estrategias para enfrentar este contexto complejo internacional. A su vez, el sistema empresarial cubano enfrenta en la actualidad retos relevantes al enfrentar los desafíos de un entorno internacional globalizado y turbulento, acometer las transformaciones que se despliegan en el país y lograr la inserción en las cadenas globales de valor de la economía internacional con mayor competitividad de sus productos y servicios.¹

En este escenario una selección adecuada del recurso humano,^{2,3,4} que permita la incorporación de un personal de alto rendimiento con un buen aprovechamiento de la formación, excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones y, en general.⁵⁻⁷ Entre los enfoques de la gestión de los recursos humanos,^{8,9,10} la gestión por competencias contribuye a una adecuada selección del personal, al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al éxito en la gestión organizacional.^{5,9,11-14}

El desarrollo de la industria farmacéutica y biotecnológica cubana ha tenido cambios cualitativos en los últimos años, unido a la elevada prioridad que le ha dado la dirección del Estado y el Gobierno. También se enfrenta a un vertiginoso cambio tecnológico del sector biofarmacéutico, que es del dominio casi exclusivo de muy pocos países desarrollados. En este sentido las potencialidades de los recursos humanos son decisivas en el proceso de gestión del personal y dentro de estos el proceso de selección es crucial^{5,6} en la organización del trabajo.⁷

Gran trascendencia para la industria farmacéutica y biotecnológica cubana ha tenido la pandemia COVID-19 al desarrollar nuevos medicamentos como vacunas para la inmunización de toda la población y los medicamentos que han sido necesarios para el tratamiento a pacientes afectados por la enfermedad, los convalecientes y los contactos de los pacientes infectados. La labor de la empresa objeto de estudio en este artículo ha sido indispensable al dedicarse a la producción de sueros, sales de rehidratación y tabletas, lo que ha representado un gran aporte al país, por el esfuerzo del colectivo de trabajadores sin

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

paralizar el proceso productivo y con elevados niveles productivos superiores a los de años anteriores. Además, se tuvo la satisfacción de apoyar el ensayo clínico del candidato vacunal ABDALA para el enfrentamiento a la COVID19, con las primeras 150 personas que participaron, siendo partícipes de ese gran acontecimiento del país.

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente, perteneciente al Grupo Empresarial de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica de Cuba (BioCubaFarma), subordinada al Consejo de Ministros. Este Grupo se dedica a la producción y comercialización de medicamentos, productos naturales y equipos médicos, con la misión de contribuir a la salud y bienestar de la sociedad, garantizada por una fuerza de trabajo calificada y éticamente comprometida.

El tema que se aborda en el artículo se refiere a la selección del personal por competencias en la empresa de referencia, la que hasta la actualidad ha implementado el proceso de selección solo sobre la base de los descriptores de puestos de trabajo. Esta situación ha tenido una influencia negativa en indicadores de gestión, tales como: el índice de rotación de cargos de operarios a un 31 %, la fluctuación laboral en un 12 % por la obligatoriedad de contratación de fuerza de trabajo, la incorrecta aplicación de procedimientos establecidos para la selección, así como la ocurrencia de errores técnicos en el cumplimiento de buenas prácticas de fabricación farmacéutica en la Planta de Sueros. Todo ello está agravado por la no realización de forma óptima de la selección de personal sobre la base de la política de empleo definida en el país.

En este sentido, el objetivo general del artículo es contribuir al perfeccionamiento del proceso de selección del personal en la planta de sueros del Laboratorio Farmacéutico Oriente, basado en la gestión por competencias. Para ello se muestran las etapas acometidas que se validan para la selección del personal en tres puestos del proceso productivo.

Materiales y Métodos

El perfeccionamiento del procedimiento para la selección del personal en la planta de sueros del Laboratorio Farmacéutico Oriente basado en la gestión por competencias se representa en la **Figura 1**.



Figura 1. Pasos generales del procedimiento de selección del personal por competencias

Fuente: elaboración propia

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

Una descripción de las etapas del proceso de selección basado en competencias para la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente se muestra a continuación.

Etapas 1. Creación del equipo de trabajo para el proceso de selección

Se deben definir los miembros del equipo de trabajo para el proceso de selección de personal donde deben participar fundamentalmente aquellos directivos y especialistas con experiencia y conocimiento y ocupen cargos de dirección y sea especialistas en las áreas de Capital Humano, Planta de producción y Seguridad y Protección. Una vez nombrado el comité se efectúa un proceso de entrenamiento en gestión por competencias con la impartición de talleres, seminarios y conferencias.

Etapas 2. Determinación de las competencias laborales distintivas de la empresa

Se deben determinar con el apoyo de un grupo de expertos las competencias laborales distintivas de la entidad, verificando cada proceso productivo y las actividades principales de los puestos claves de Auxiliar de producción para la producción de medicamentos, Auxiliar de higienización para salas blancas y Tecnólogo de procesos industriales propios de la Planta de Sueros. Estas competencias definidas para los puestos claves seleccionados, constituyen la base para la selección del personal, así como su preparación, evaluación del desempeño¹⁵⁻¹⁸ y retribución del personal. Se toman como punto de partida el calificador de cargos de perfil amplio aprobado, los Descripciones técnicas del puesto (DPT), profesiogramas, inventarios de habilidades elaborados para el diagnóstico de necesidades de capacitación. Se utilizará el método Delphi^{5,6,9,11} para depurar las competencias distintivas quedando registradas en un documento oficial.

Etapas 3. Selección del personal según perfil de competencias diseñado para el puesto

Se deben analizar por el equipo de trabajo definido para la selección del personal los perfiles por competencia teniendo en cuenta, además, que los diseños de los cargos generalmente contienen entre sus componentes esenciales las funciones generales y específicas, pero carecen de las competencias laborales, entonces es posible mostrar la relación entre dichas funciones y las competencias laborales identificadas, mediante el diseño de un perfil de cargo por competencias.^{6,9,12-15,18} La documentación inicial definida en el procedimiento de selección del personal necesaria para el proceso es orientada y revisada por cada miembro del equipo para comenzar la valoración integral del candidato propuesto para los puestos claves y su posterior conciliación con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), organizaciones y organismos presentes en el proceso.

Etapas 4. Evaluación y control del proceso de selección de personal

La evaluación y control del proceso de selección permite validar y revisar toda la documentación utilizada en el proceso de contratación del personal idóneo según el perfil de competencias para los puestos claves. En esta etapa se efectúa el proceso de evaluación del desempeño de las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves de la organización en base al rendimiento y la actuación individual. La evaluación del desempeño basado en las competencias laborales será realizada por cada jefe inmediato superior, quienes dispondrán del criterio de autoevaluación del propio trabajador y de las evidencias objetivas necesarias (evaluaciones del desempeño realizadas con

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

anterioridad, criterios de desempeño aportados por otros trabajadores, etc.), pudiéndose considerar dentro de este grupo al jefe directo del trabajador que se evalúa, quién definirá cómo elevar el rigor y objetividad de las evaluaciones de desempeño, los resultados serán especificados en el modelo del **Anexo 1**.

Resultados y Discusión

Se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento en la Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente, perteneciente al Grupo BIOCUBAFARMA. La Empresa cuenta con cinco líneas de producción farmacéuticas avaladas con la Licencia Sanitaria de Operaciones Farmacéutica que otorga el Centro para el Control Estatal de Medicamentos, Equipos y Dispositivos Médicos (CECMED), referidas a:

- Comprimidos orales (Tabletas).
- Soluciones Parenterales de gran volumen (Sueros).
- Soluciones concentradas para Hemodiálisis.
- Equipos médicos (Vendas enyesadas).
- Polvos orales (Sales de Rehidratación Oral).

Esta empresa tiene como responsabilidad social producir y tributar al cuadro básico de medicamentos del país con el 100% de las Vendas enyesadas y de las Sales de Rehidratación Oral (SRO), el 17% de los surtidos en forma de tabletas, el 50% de las Soluciones Concentradas para Hemodiálisis y el 75 % de las Soluciones Parenterales de Gran Volumen en bolsas plásticas. Un por ciento de la producción se destina a la exportación.

Una de sus principales fortalezas radica en el desarrollo, producción y comercialización de productos naturales a partir de plantas medicinales, derivados apícolas y otros, aprovechando las propiedades antioxidantes y nutritivas de los mismos, en formas farmacéuticas sólidas de dosificación (tabletas), entre las cuales se destacan: tabletas de Anamú, tabletas de Propóleos, tabletas de Lecitina de Soya y tabletas de Moringa.

La Empresa tiene como compromiso social producir medicamentos, productos naturales, en diferentes formas farmacéuticas y vendas enyesadas, seguros y confiables en correspondencia con las especificaciones de calidad reglamentarias y las requeridas por nuestros clientes. La Empresa establecerá y mantendrá una Política Integrada de Gestión, conforme con los requisitos establecidos en las Buenas Prácticas de Producción Farmacéuticas, las Normas ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000 de acuerdo a las legislaciones cubanas vigentes y otros requisitos aplicables en materia de medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

Etapa 1. Creación del equipo de trabajo para el proceso de selección

Se definieron los miembros del equipo de trabajo para el proceso de selección de personal donde participaron los titulares de los cargos siguientes: Director Capital Humano, Director de Planta, Departamento o área del puesto a analizar, Sicólogo de la entidad, contratado o en prestación de servicios, Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Capacitación), Especialista B en Gestión

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

de Recursos Humanos, Especialista Principal del área de Recursos Laborales, Técnico A en Gestión de Recursos Laborales y Detective contratado por la empresa en prestación de servicios de la Empresa de Servicios Especializados de Protección S.A. (SEPSA).

Una vez nombrado el comité se efectúa un proceso de entrenamiento en gestión por competencias con la impartición de talleres, seminarios y conferencias. Teniendo en cuenta la documentación necesaria para la aplicación del procedimiento se revisaron los documentos siguientes: Código de trabajo, Decreto de perfeccionamiento empresarial, Normas ISO 10015, Procedimiento de selección de personal de la empresa, Código de conducta de la entidad, Reglamentos establecidos, Buenas Prácticas de fabricación y la documentación para conceptualizar las competencias laborales necesarias en el proceso de selección.

Etapa 2. Determinación de las competencias laborales distintivas de la empresa

Dentro del proceso de selección se reúnen los expertos y se determinaron con el apoyo de un grupo de cinco expertos las competencias laborales distintivas de la entidad, verificando cada proceso productivo y las actividades principales de los puestos claves de Auxiliar de producción para la producción de medicamentos, Auxiliar de higienización para salas blancas y Tecnólogo de procesos industriales propios de la Planta de Sueros. Estas competencias definidas para los puestos claves seleccionados constituyen la base para la selección del personal, así como su preparación evaluación del desempeño y retribución del personal.

Se toman como punto de partida el calificador de cargos de perfil amplio aprobado, las DPT o Descripciones técnicas del puesto, profesiogramas, inventarios de habilidades elaborados para el diagnóstico de necesidades de capacitación. Se utiliza el método Delphi para depurar las competencias distintivas quedando registradas en un documento oficial.

En una primera ronda se relacionan un grupo de competencias para definir las distintivas:

1. Motivación por el logro
2. Preocupación por el orden y la calidad
3. Relaciones interpersonales
4. Conocimientos generales y técnicos
5. Responsabilidad
6. Trabajo en equipo y cooperación
7. Compromiso con la organización

Se solicita a cada experto su orden de importancia desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más importante. Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C3 y C5 que obtuvieron valores $C_c < 60\%$ ^{5,6,9,11}.

Para la determinación del nivel de consenso de los expertos se realizó la Prueba W de Kendall, utilizando la herramienta de Software SPSS, los resultados se muestran en la **Tabla 1**.

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

Tabla 1. Coeficiente de concordancia en las competencias laborales distintivas de la empresa

Rangos	Rango promedio
Motivación por el logro	1.43
Preocupación por el orden y calidad	5.71
Conocimientos generales y técnicos	1.57
Responsabilidad	4.71
Trabajo en equipo y cooperación	4.85
Compromiso con la organización	3.71

Fuente: elaboración propia

Con la aplicación del método Delphi por rondas obtuvo como resultado las competencias distintivas de la organización:

1. Motivación por el logro
2. Conocimientos generales y técnicos
3. Compromiso con la organización
4. Responsabilidad
5. Trabajo en equipo y cooperación
6. Preocupación por el orden y la calidad

Se validaron y certificaron, por parte del comité de competencias y la aprobación del director general de la organización, el documento que contiene las competencias identificadas y sus comportamientos asociados, según el orden de importancia otorgado por los expertos. Este proceso concluyó con la inclusión de las competencias normalizadas en el catálogo de competencias de la organización, constituyendo un documento de referencia y consulta obligada.

Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y al personal implicado. Se definen y conceptualizan las competencias que se muestran en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Coeficiente de concordancia en las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados

Expertos (E) / Factores ordenados (N)	ΣR_j
1.Trabajo en equipo	6
2.Solución de problemas	32
3.Seguridad y salud y medio ambiente	33
4.Conocimientos tecnológicos	9
5.Capacidad analítica	19
6.Profesionalidad	18
7.Orientacion a los resultados	23

Fuente: elaboración propia

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

Para la determinación del nivel de consenso de los expertos se realizó la Prueba W de Kendall, utilizando la herramienta de Software SPSS, los resultados se muestran en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Rango promedio

Rangos	Rango
1.Trabajo en equipo	1.2
2.Solución de problemas	6.4
3.Seguridad y salud y medio ambiente	6.6
4.Conocimientos tecnológicos	1.8
5.Capacidad analítica	3.8
6.Profesionalidad	3.6
7.Orientacion a los resultados	4.6

Fuente: elaboración propia

Con la aplicación del método Delphi por rondas se obtuvo como resultado las competencias distintivas del puesto de trabajo siguientes:

1. Trabajo en equipo.
2. Conocimientos tecnológicos.
3. Profesionalidad.
4. Capacidad analítica.
5. Orientación a los resultados.
6. Solución de problemas.
7. Seguridad, salud y medio ambiente.

Etapa 3. Selección del personal según perfil de competencias diseñado para el puesto

Son analizados por el equipo de trabajo definido para la selección del personal los perfiles por competencia teniendo en cuenta, además, que los diseños de los cargos generalmente contienen entre sus componentes esenciales las funciones generales y específicas, pero carecen de las competencias laborales, es posible mostrar la relación entre dichas funciones y las competencias laborales identificadas, mediante el diseño de un perfil de cargo por competencias. La documentación inicial definida en el procedimiento de selección del personal necesaria para el proceso es orientada y revisada por cada miembro del equipo para comenzar la valoración integral del candidato propuesto para los puestos claves y su posterior conciliación con el MTSS y todas las organizaciones presentes en el proceso.

A continuación, se procedió a diseñar el perfil de cargo por competencias, como se muestra en el **Anexo 2**. Se selecciona como Formato de perfil de cargo el propuesto por Cuesta Santos (2010),⁵ adaptándolo a las necesidades del puesto y se elimina del mismo los requisitos físicos porque no constituyen una necesidad de los puestos analizados.

El grupo de expertos y el consejo de dirección de la planta revisan los perfiles diseñados para el puesto de trabajo de Auxiliar de producción para la producción de medicamentos, Auxiliar de higienización

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

para salas blancas y Tecnólogo de procesos químicos e industriales en la Planta de Sueros para proceder a su implementación y verificación de los resultados. Con este paso se propicia la mejora del proceso de selección de personal, lo que constituye en estos momentos una de las problemáticas que presenta la organización con el inadecuado proceso de reclutamiento, sin tener en consideración las competencias y los perfiles.

El equipo de selección se reúne con los 7 candidatos para realizar la selección según el perfil del cargo diseñado. Se recibe toda la documentación inicial del proceso: Certificación de estudios terminados, Boleta de asignación establecida por el MTSS, Fotos, Autobiografía, Chequeo médico y psicológico actualizado, Verificaciones realizadas por el detective con carta de aceptación y Encuesta personal inicial establecida en el procedimiento de selección.

Toda la documentación es verificada por el equipo de selección realizando una valoración de las competencias que posee cada candidato y se concluye mediante el voto de los expertos que la propuesta de candidatos a contratar es para tres de los que optaron por las plazas, cubriéndose los cargos de auxiliar de higienización para salas blancas, auxiliar de producción para la producción de medicamentos y tecnólogo de procesos industriales para la producción de medicamentos.

Etapa 4. Evaluación y control del proceso de selección de personal.

En esta etapa se efectúa el proceso de evaluación del desempeño de las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves de la organización en base al rendimiento y la actuación individual. La evaluación del desempeño basado en las competencias laborales será realizada por cada jefe inmediato superior, quienes dispondrán del criterio de autoevaluación del propio trabajador y de las evidencias objetivas necesarias (evaluaciones del desempeño realizadas con anterioridad, criterios de desempeño aportados por otros trabajadores entre otras). Se consideró incluir dentro de este grupo al jefe directo del trabajador que se evalúa, quién definirá como elevar el rigor y objetividad de las evaluaciones de desempeño reflejando los resultados en el modelo propuesto en el Anexo 1.

La evaluación del desempeño según competencias se realizará a los tres meses de contratado el personal en el puesto de trabajo con la debida valoración y evaluación de los resultados por el equipo de selección para la realización de las correcciones del proceso de conjunto con los factores de la planta de sueros y las indicaciones que establece la industria biofarmacéutica.

Conclusiones

La gestión por competencias favorece una selección del personal más idónea, teniendo en cuenta las necesidades del puesto de trabajo y los objetivos de la organización, al definir las competencias distintivas del puesto con la aplicación del método de expertos con enfoque participativo y el trabajo en equipo.

El procedimiento propuesto para la selección del personal basado en competencias permitió la definición de las competencias distintivas de la empresa y de los cargos de Auxiliar de la producción para la producción de medicamentos, Auxiliar de higienización y Tecnólogo de procesos industriales.

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

Con la aplicación del procedimiento de selección propuesto se seleccionó el personal en base a las competencias de los cargos claves con la debida actualización y coordinación con los Comités de expertos de la Planta de Sueros. Se validó el proceso de selección de personal con la evaluación del desempeño.

Referencias bibliográficas

1. Lopes I, Marrero SP, Fera MA, Grass A, Espina Y, Lugo A. Impacto de la COVID-19 en las cadenas de suministro globales: caso comercio electrónico. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2021;5(1): e153. [consultado 8 enero 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5534652>
2. Castaño MG, López G, Prieto JM Guía Técnica y de Buenas prácticas en Reclutamiento y Selección de personal. Madrid: Colegio Oficial de psicólogos de Madrid; 2011.
3. Alonso O. Aplicación de una metodología para el reclutamiento, selección e inducción de la fuerza laboral en especialistas en gestión comercial de la corporación Copextel S.A. Tesis en opción al título de master en Gestión de Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría, La Habana; 2012.
4. Cuesta A. Innovación y optimización de plantillas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial* 2020; 4(1): 21-35. [consultado 3 enero 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/101>
5. Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 3era ed., Ed. Félix Varela y Academia, La Habana; 2010.
6. Cuesta A. Gestión del talento humano y del conocimiento. Segunda edición, ECOE Ediciones, Bogotá; 2017.
7. Cuesta A. Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017; I (2): 107-120. [consultado 8 enero 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/12>
8. Mayo JC, Cordero L. El capital humano. Diseño de un sistema de gestión. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*; 2011 [consultado 12 enero 2022] Disponible en: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mac2.htm>
9. Cuesta A, Linares MA, Fleitas MS, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial. Volumen IV*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 157. ISBN: 978-959-07-2230-1
10. Cuesta A, Valencia M. Capital Humano: Contexto de su gestión. *Desafíos para Cuba. Ingeniería Industrial*. 2018; XXXIV (2): 135-145. [consultado 9 enero 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n2/1815-5936-rii-39-02-135.pdf>
11. Wong S.C. Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2020;9 (3): 95-114. [consultado 8 enero 2022] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>
12. Fernandes DJ, Sotolongo M, Martínez CC. La Evaluación del Desempeño por Competencias: Percepciones de Docentes y Estudiantes en la Educación Superior. *Formación universitaria*. 2016; 1.9 (5): 15-24 [consultado 10 enero 2022] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000500003>
13. Azcuy Y, Arado LE, Valenciaga D, Becerra MJ. Determinación del sistema de competencias del proceso de posgrado en centros de investigación. Caso de estudio: instituto de ciencia animal. *Revista*

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

- Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2020:4(1): 36–48. [consultado 25 abril 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/97>
14. Delgado M. Muriel J, Polo JC, Padilla Rodríguez D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2022;6(1): e194. [consultado 25 abril 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
 15. Obando JE, Sotolongo M, Villa EM. Evaluación del desempeño de seguridad y salud en una empresa de impresión. Ingeniería Industrial. 2019; XL (2): 136-147. [consultado 20 enero 2022] <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n2/1815-5936-rii-40-02-136.pdf>
 16. Ochoa, M. Delgado, M. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la universidad de ciencias informáticas. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018; 1 (2): 120-32. [consultado 25 abril 2022] <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
 17. Peña D., Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño en una universidad de postgrado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. enero-abril 2020; IV (1): 106-121. [consultado 27 abril 2022] <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
 18. Cuesta A. Fleitas S, García V, Hernández I, Anchundia A, Mateus L. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ingeniería Industrial. 2018; XXXIV (1): 24-35. [consultado 29 abril 2022] <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Inalvis Méndez Serrano: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración de proyecto, Recursos, Software, Validación, Visualización, Escritura-Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- María Sotolongo Sánchez: Conceptualización, Análisis formal, Metodología, Supervisión, Redacción: revisión y edición.

**CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS**

Anexo 1. Modelo de evaluación basado en competencias

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL AÑO:	
EVALUADO:	
CARGO:	AREA:

INDICADORES A EVALUAR:

1. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.(30 puntos)(Competencia :Solución de problemas)
2. Realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requeridas demostrada en los resultados de su labor.(40 puntos)(Competencia: Conocimientos tecnológicos, capacidad analítica, orientación a los resultados)
3. Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos.(15 puntos) (Competencia: Trabajo en equipo, Seguridad y salud y medio ambiente)
4. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.(15 puntos)(Competencia: Orientación a los resultados)

5. RECOMENDACIONES Y/O ACCIONES CORRECTIVAS:

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

CALIFICACIÓN	marque con una x
Desempeño Laboral Superior :100-90 puntos	
Desempeño Laboral Cumplidor: 89-80 puntos	
Desempeño Laboral Adecuado:79-60 puntos	
Desempeño Laboral Deficiente: menos de 60 puntos	

Conclusiones

.....Permanecer en el empleo
Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ampliar sus conocimientos
Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ser recalificado
Proponer dar por terminada la relación laboral

Nombre y Apellidos del Evaluador	Firma del evaluado	
	Fecha notificación	
Cargo		Si
Firma	Conforme	No

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

Anexo 2. Perfil por competencia diseñado para puestos claves de la Planta de Sueros

Denominación de cargo o puesto: Auxiliar de producción para la producción de medicamentos			
Departamento al cual pertenece: Planta de Sueros			
Categoría ocupacional: Operario	Grupo escala: IV		
<p>Misión del cargo o puesto: Realizar las anotaciones y especificaciones de todo tipo con relación a sus tareas en la documentación establecida, informa cualquier anomalía, todo tipo de tarea en las producciones de la Industria Médico Farmacéutica, como son: abastecer, recepcionar, lotear, contar, pesar, confeccionar, ensamblar, lavar, envasar, revisar, tapar, retapar, destapar, colocar, accionar y otros.</p> <p>Chequear que los productos posean los requerimientos establecidos por tecnologías, antes de envasarlos.</p>			
Competencias del cargo o puesto:			
Trabajo en equipo: Debe trabajar en coordinación con el resto de la brigada teniendo en cuenta las funciones de abastecer, recepcionar, colocar y otras propias de su puesto.			
2. Conocimientos tecnológicos: Es necesario el conocimiento del proceso productivo de la Planta de Sueros, así como la tecnología que se utiliza, las buenas prácticas de fabricación y medidas de seguridad y salud.			
3. Profesionalidad: Debe poseer el nivel medio superior como requisito principal y preparación practica en la tarea a desempeñar, así como debe cumplir los elementos fundamentales del código de conducta para los trabajadores de la industria biofarmacéutica.			
4. Capacidad analítica: Los conocimientos del proceso tecnológico y maquinarias le permitirán realizar las operaciones productivas y de apoyo con la rapidez y calidad necesarias para el cumplimiento de las normas diarias de producción por lote.			
5. Orientación a los resultados: Trabaja por operaciones tecnológicas complementando la fabricación, manipulación, revisión y envase de la producción por lotes de fabricación.			
6. Solución de problemas: Coordina y ejecuta las operaciones y tareas planificadas según Descripciones del puesto y contenido de trabajo para poder solucionar cualquier problema que se produzca en el proceso tanto humano como tecnológico.			
7. Seguridad, salud y medio ambiente: Debe usar los medios de seguridad y protección necesarias y exigidas para el puesto como ropa y calzado. Cumple con las buenas prácticas de fabricación farmacéuticas.			
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo: Nivel medio superior con curso de buenas prácticas y entrenamiento en el puesto.			
Formación mínima necesaria: Entrenamiento en el puesto.			
Experiencia previa: No necesita experiencia en el puesto de trabajo			
Conocimientos específicos:	1	2	3
Buenas prácticas de fabricación establecidas en la empresa			x
Proceso tecnológico de producción en la Planta de Sueros			x
Descripciones del puesto de trabajo		x	
Contenido de trabajo		x	
Normas técnicas de fabricación			x
1 Elementales 2 Medios 3 Superiores			

**CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS**

Requisitos de personalidad:	1	2	3	4	
Organizado				x	
Exigente			x		
Motivador			x		
Comunicativo			x		
1 No exigidos 2 Bajos 3 Medios 4 Altos					
Función General: Chequear que los productos posean los requerimientos establecidos por tecnologías durante el proceso, en la revisión y antes de envasarlos. Funciones del cargo: Abastecer, recepcionar, lotear, contar, pesar, confeccionar, ensamblar, lavar, envasar, revisar, tapar, retapar, destapar, colocar, accionar y otros.					
Recursos					
Responsabilidad sobre recursos: Debe utilizar con racionalidad y según normas técnicas de proceso las materias primas que se utilizan (bolsas, nylon, agua, cloruro de sodio, dextrosa, metronidazol y otros)					
Relación funcional con otros puestos: Se relaciona con el Jefe de Planta, Jefes de Turnos, Jefes de brigada, Tecnólogos de procesos industriales, Operario de producción de medicamentos, Auxiliar de Higienización y otros que requiera en el proceso.					
Condiciones de trabajo					
Condición	Óptimo	Aceptable	Regular	Malo	Pésimo
Conjunto sanitario	x				
Calzado sanitario adecuado		x			