

# Diseño de un modelo de gestión por competencias para el capital humano en el Laboratorio de Anticuerpos y Biomodelos Experimentales (Labex)

Design of a competency-based management model for human capital in the Antibodies and Experimental Biomodels Laboratory (Labex)

**ING. YAIDISURY LEYVA ROMERO**

<https://orcid.org/0009-0002-8893-2330>

yleyva@cim.sld.cu

Laboratorio de Anticuerpos y Biomodelos Experimentales (LABEX) del  
Centro de Inmunología Molecular, Santiago de Cuba, Cuba

**DRC. SUYÉN RODRÍGUEZ PÉREZ**

<https://orcid.org/0000-0002-8019-1315>

suyen@cim.sld.cu

Laboratorio de Anticuerpos y Biomodelos Experimentales (LABEX) del  
Centro de Inmunología Molecular, Santiago de Cuba, Cuba

**MSC. DARLENE VILLALONA LABRADA**

<https://orcid.org/0009-0004-3901-9902>

darlene@cim.sld.cu

Laboratorio de Anticuerpos y Biomodelos Experimentales (LABEX) del  
Centro de Inmunología Molecular, Santiago de Cuba, Cuba

**Como citar este artículo:** Leyva Romero, Y., Rodríguez Pérez, S.y Villalona Labrada, D. (2023). Diseño de un modelo de gestión por competencias para el capital humano en el Laboratorio de Anticuerpos y Biomodelos Experimentales (Labex). *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 301-309. <https://anuarioeco.uo.edu.cu>

## RESUMEN

Las competencias laborales son conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que debe poseer una persona para desempeñarse de forma eficiente en un trabajo. Las organizaciones al adaptarlas en el sistema de gestión del capital humano, las establece de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se necesitan para cubrir un determinado puesto de trabajo. Las competencias por puestos permiten evaluar el grado de capacidad que poseen sus trabajadores y candidatos, para mejorar su desempeño y asegurar su crecimiento técnico-profesional, enfocados al logro de las metas de la Organización. El LABEX, tiene un reto importante de exhibir un Capital Humano cualificado y comprometido, para mantener su categoría de Empresa de Alta Tecnología. En la presente investigación se establecen las

premisas y marcos de referencia para la integración de las competencias laborales en los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño; enfocados al logro de objetivos estratégicos en el periodo 2023-2030.

**Palabras clave:** competencias laborales, desempeño, selección, capacitación, capital humano.

## ABSTRACT

Job competencies are knowledge, abilities, skills, attitudes and aptitudes that a person must possess to perform efficiently in a job. When organizations adapt them to the human capital management system, they establish them according to the needs and requirements that are needed to cover a certain job position. Position competencies allow you to evaluate the degree of capacity that your workers and candidates possess, to improve their performance and ensure their technical-professional growth, focused on achieving the goals of the Organization. LABEX has an important challenge of exhibiting qualified and committed Human Capital, to maintain its category of High Technology Company. In this research, the premises and reference frameworks are established for the integration of labor competencies in the selection, training and performance evaluation processes; focused on achieving strategic objectives in the period 2023-2030.

**Keywords:** job skills, performance, selection, training, human capital.

Recibido: 14/7/2023      Aceptado: 22/10/2023

## INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial es un proceso único donde se integra a los procesos claves de las organizaciones, la gestión acertada de las personas que en ella participan, las que requieren de los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, actitudes y valores para poder enfrentar el reto que esto constituye, y posibilitar a su vez disponer de un factor humano competente y competitivo inmerso en el qué, cómo y cuánto hacer en la empresa desde un enfoque integrado de sus competencias (Lora y col., 2020).

En el contexto económico cubano actual, se erige una forma de Organización donde toma protagonismo la agilidad intelectual, la actitud, el conocimiento y las competencias, como aspectos fundamentales, que otorgan valor al capital humano: Empresas de Alta Tecnología (EAT) (Consejo de Ministros, 2020).

Este capital humano en las EAT tiene la necesidad impostergable de revertirse como capital intangible cuyo “trabajo” genera crecimientos económicos de alto valor agregado. La mayoría de las EAT hoy existentes en Cuba, constituyen empresas del sector biotecnológico farmacéutico, dedicadas al desarrollo de nuevos productos, tecnologías, equipos y servicios; las que impactan en el desarrollo de la economía cubana, como resultado de una inversión masiva en la formación del capital humano y de un desarrollo científico financiado por el estado para construir a partir de ahí, capacidades de producción de alta tecnología (Calzado, 2017). En estas se maximiza el reconocimiento de que el capital humano es un activo estratégico que decide el futuro de las organizaciones.

En el 2021, el Centro de Inmunología Molecular le fue otorgado la categoría de EAT, Los Laboratorios de Anticuerpos y Biomodelos Experimentales (LABEX), localizado en Santiago de Cuba, constituye una dirección (unidad de negocios) del Centro de Inmunología Molecular (CIM), empresa que forma parte de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) BioCubaFarma desde la creación de este Grupo empresarial en el 2012.

LABEX está especializado en investigación, desarrollo, producción y comercialización de reactivos para el diagnóstico de enfermedades crónicas no transmisibles, para el Sistema

de Salud de Cuba, siendo en estos momentos bajo un contexto estrictamente regulatorio el suministrador nacional de alguno reactivos, suplementos y servicios, para el MINSAP.

Para evaluar la capacidad de adaptación de la empresa al entorno cambiante y agresivo, buscando mantener la estabilidad de su funcionamiento y los logros alcanzados que validen su categoría de Empresa de Alta Tecnología, se diseña una estrategia que integre los procesos selección, capacitación y evaluación, con un enfoque por competencias que permita perfeccionar la gestión de los recursos humanos en LABEX, en el contexto de planeación estratégica 2023-2030.

La investigación propone una estrategia de mejoras de la GCH basado en el reforzamiento de las competencias clave, sustentado en un procedimiento integral para el tratamiento sistémico de los perfiles de cargo por competencias y su incidencia en los procesos de selección, desempeño laboral y capacitación superación.

## METODOLOGÍA

Con la finalidad de cumplimentar los objetivos propuestos en este trabajo de investigación se parte de Métodos prácticos:

- Delphi: en la confección del perfil de competencias laborales en función de atributos personales.
- Enfoque Integrado u ‘‘Holístico’’: para la elaboración del perfil de competencias holístico.
- Evaluación por puntos.
- Otros.

## RESULTADOS

Un diseño organizacional que integre un enfoque a procesos y competencias, tiene como objetivo fundamental que la organización se oriente alrededor de sus procesos y competencias claves, alineando los esfuerzos de perfeccionamiento en torno a los problemas clave o estratégicos de la actividad de la institución para lograr resultados y un desempeño superior de la misma (Cuesta, 2019).

La formación propicia del ambiente de aprendizaje colectivo y continuo, centrado en el desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y cargos, para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, es esencial en el cumplimiento de su Visión y de los requisitos de Empresa de Alta Tecnología. La NC ISO 10018: 2015 - Gestión de la calidad, se enfoca en la importancia del personal y sus competencias en la gestión de la calidad; por su parte, en la NC ISO 9001: 2015, en su apartado 7.2.- Competencias establece que: el SGC tiene como objetivo, el que la organización se asegure que las personas posean las competencias requeridas para los puestos o actividades y que puedan lograr la conformidad de los productos y servicios con la satisfacción del cliente (ONN, 2015).

El ‘‘modelo de gestión por competencias’’ es un modelo gerencial que ha evidenciado hasta ahora, en aquellas empresas que lo han implantado, que las competencias pueden convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones y en factor de empleabilidad para los trabajadores (Suárez y col., 2020). De todas formas, hay que resaltar que dichas empresas deben contar con determinadas características previas para implantar exitosamente la ‘‘organización basada en competencias’’ que coinciden en esencia con premisas de las EAT, Liderazgo dinámico y visionario con soporte desde la alta dirección.

- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.

- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio.
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio.
- Conocimiento para el desarrollo del programa de cambio.

Las empresas, al entrar en la dinámica de las competencias, entran igualmente en la dinámica de la organización que aprende, cuyas características distintivas se describen y nada más parecidas a lo que se espera de una Empresa de Alta Tecnología (Lora y col., 2020):

- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo.
- Mayor Importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas.
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores.
- Gran participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.
- Búsqueda de la innovación como opuesto a la repetición.

En la Tabla 1 se resumen las características y mecanismos coordinadores definidos para cada nivel Organizacional, estableciendo su relación con las competencias y habilidades a destacar según su papel en el colectivo. Lo nuevo que se aporta en la clasificación antes referenciada, son las características correspondientes a las “aptitudes, valores y actitudes”, insertadas en las competencias del techo y cimiento, respectivamente, y vistas desde un enfoque genérico. A tales efectos, las características de estas competencias en toda su dimensión de acuerdo con la percepción de estas autoras, constituyen las denominadas competencias genéricas.

**Tabla 1. Características, competencias y mecanismos coordinadores definidos para cada nivel Organizacional en la Estructura del LABEX (Estructura Orgánica + Burocrática).**

Segmento de organización	Composición	Funciones	Competencias/ Mecanismo coordinación (Comportamiento)
Cumbre estratégica	Dirección (1er. Nivel) J Departamentos (2do Nivel)	Establecer la ruta para la Visión. Cumplir la Misión. Realizan Supervisión directa, Asignan recursos, Emiten órdenes, Autorizan decisiones, Establecen reglas, Resuelven conflictos, Diseñan y nombran a personal, Controlan el desempeño. Evalúan, Motivan y Recompensan.	Creatividad e Innovación, Liderazgo, Pensamiento estratégico, toma de decisiones, comunicación, discreción, responsabilidad, aprendizaje activo, trabajo en equipo.
			Ajuste mutuo y Estandarización de procesos.
Línea media	J Procesos y/o J Brigadas (3er Nivel)	Participan en el cumplimiento de los Objetivos. Realizan la supervisión directa y mejoras a los Procesos. Recogen información, Asignan tareas, Toman decisiones, Gestionan recursos, establecen procedimientos, aseguran planes. Orientan de manera detallada y elaborada, menos abstracta y más centrada en la corriente de trabajo, emitiendo normas y procedimientos. Se relacionan con el staff de apoyo y Analistas de Control.	Creatividad, trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, pensamiento crítico, empatía, aprendizaje activo, disposición al liderazgo
			Supervisión directa, Estandarizan de procesos y producciones.
Núcleo operativo	Especialistas, Técnicos, Operarios	Realizan el trabajo especializado y básico relacionado con la producción y los servicios. Aseguran los insumos, lo transforman en productos, lo distribuyen, proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.	Iniciativa y creatividad, responsabilidad, trabajo en equipo, aprendizaje activo, resiliencia, honestidad, consagración, laboriosidad, compromiso.
			Estandarización de procesos, de producciones, de destrezas (rotación de tareas).

Tecnocracia	Áreas admin., Analistas de control (Especialistas y/o técnicos) Staff de Apoyo (Secretaria, Juristas, Informático, Seguridad y Protección)	Se encargan de la adaptación de la organización al entorno. Sirven a la organización, afectando el trabajo de otros, diseñan, planean, cambian o entrenan.	Creatividad e innovación, pensamiento crítico, gestión del cambio, comunicación, Iniciativa y resolución de problemas, responsabilidad, aprendizaje activo.
			Ajuste mutuo, Supervisión directa

Fuente: Elaboración propia.

Los calificadores de cargo utilizados en la actualidad en la mayoría de las empresas de la OSDE BIOCUBAFARMA son muy generales, importados de otros sectores o ramas del país e identificados en al menos 30 resoluciones diferentes, ramales o comunes, que agrupan aproximadamente 2232 cargos. Cada centro del sector biotecnológico utiliza estos calificadores de cargo indistintamente y se ha constatado que, menos del 25 % de los cargos identificados en la plantilla aprobada en cada uno de los centros que fueron analizados, son cargos propios del sector biotecnológico – farmacéutico; por lo que se puede afirmar que esa herramienta de trabajo no describe con precisión las particularidades de las empresas objeto de estudio (Cadalzo y col., 2017). La autorización del Consejo de Ministros a las Empresas de BioCubaFarma de aplicar del Decreto 53/2021 “De la organización del Sistema Salarial en el Sistema Estatal Cubano”, permitió presentar al Grupo Temporal de Trabajo de BIOCUBAFARMA la propuesta de perfeccionamiento del Sistema Salarial del CIM, aprobada en septiembre del 2021 por el presidente de BioCubaFarma; luego de certificar que el CIM cumplía las condiciones definidas en ese decreto para su implementación, así como las facultades que le confiere el Decreto - Ley 34/2021 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”. Apoyando la remuneración según desempeño, se requirió en este perfeccionamiento, la re-elaboración de los perfiles de los puestos de trabajo, favoreciendo la inclusión de un diseño por competencias, una vez que se deroga la Resolución 73/2021 del MTSS, que establecía los calificadores de cargos que hasta la fecha se utilizaron.

Por lo que, como resultado se rediseñan los perfiles utilizando la metodología de Bermejo (2017), incorporando: las competencias de interés definidas en cada nivel de estructura, los requisitos propios y de categorización definidos por la Resolución 208/2021 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, los referidos a grados científicos/títulos académicos, garantizando la promoción por cualificación y la contribución de las competencias a los requisitos de EAT (CITMA, 2021).

A partir de la inserción de los cambios jurídicos devenidos en el 2020 y 2021, acondicionada a los cambios en materia de recursos laborales e insertando las competencias laborales determinadas para cada nivel de estructura (Tabla 1), quedaron en diseño concluidos 7 Perfiles genéricos a diferencia de los 12 perfiles por cargos diseñados anterior al 2020, donde ya se incluyeron las competencias como parte sustantiva del Modelo de Gestión a construir. Estos perfiles genéricos se describen de manera general en la Tabla 2; y con los cuales se conforman el Manual de Cargos y el Diccionario de Competencias, propios del LABEX, como documentos que constituyen parte del sistema documental y coadyuvan a la gestión de las competencias en sí. Por el grado de integración de requisitos de diferentes normativas legales y las “propias necesidades” de la Organización, podrían considerarse “perfiles de cargos propios” (Bermejo y Castillo, 2018).

Como resultado del trabajo grupal (n=25) se definieron, además de las competencias por Nivel estructural, se identificaron las Competencias Claves que deben caracterizar al LABEX para alcanzar la proyección estratégica trazada. Se destacan: creatividad e innovación,

responsabilidad, trabajo en equipo y colaborativo, aprendizaje activo, comunicación, empatía. Estas se alinean con la recomendación del PNUD, en su “Informe de Desarrollo Humano” del 2016 donde señala: “La adquisición de competencias técnicas para el siglo XXI debe formar parte del aprendizaje permanente de las cuatro C: pensamiento crítico, colaboración, creación y comunicación”

En todo caso, para implementar la gestión del capital humano por competencias, se han de identificar las competencias existentes en la organización (perfiles reales), a la vez que las competencias necesarias, claves para el propio desarrollo profesional y organizacional (perfiles deseables). En el análisis de las Competencias Claves identificadas, para su proyección y mejoras, se puede valorar actualmente que:

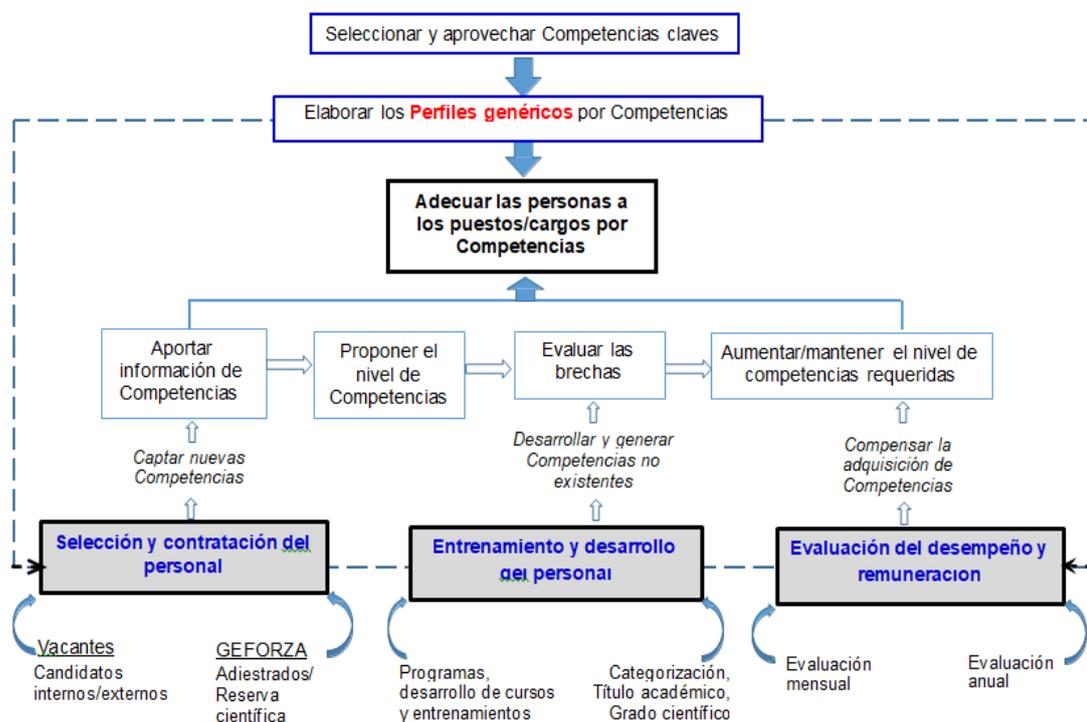
- La Creatividad e Innovación, se refleja actualmente en grupos limitados del personal, con la propuesta de iniciativas, con mediana discusión técnica-analítica y se manifiesta mediana capacidad innovadora.
- La Responsabilidad, se manifiesta en la mayoría del personal como “compromiso”, se considera alta y decisiva en el logro de las metas, se debilita en percepción grupal más que en la individual.
- El Trabajo en equipo y colaborativo, se expresa más como trabajo en equipo que colaborativo, apoyado en las habilidades de comunicación interpersonales y buscando el cumplimiento de la meta, donde el liderazgo es inducido.
- El Aprendizaje activo, existe de mediana a alta “disposición para aprender” según el área/departamento, lo que debe transformarse en una visión de oportunidades para mejoras, actualización y crecimiento en personal como aporte a la organización.
- La Comunicación, se relaciona a la comunicación interpersonal, se perciben mejoras facilitadas en los cambios de estructuras; pero deben proyectarse a entornos relacionados con el desempeño de la organización y el cargo que se ocupa (dominio de otros idiomas, comunicación oral persuasiva, comunicación escrita).
- La Empatía, se visualiza como simpatía, relaciones afectivas, pero debe trabajarse en orientación al servicio y debe reforzarse la orientación al Cliente, como meta de la organización.

Las competencias están íntimamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la organización. En este sentido surgen los nuevos enfoques de gestión de los recursos humanos, en el aspecto de la dirección por competencias personales, con el fin de abrir nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo y el progreso profesional y personal, a la vez que provoquen una nueva forma de pensar, de “aprender a aprender” y así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que desarrollen al máximo las competencias profesionales o generen nuevas capacidades personales.

Recordar que, el Perfil de Cargo por Competencias laborales en una organización aporta información sobre los puntos fuertes de ese capital humano, acerca de necesidades de mejora, ilustra los comportamientos en cada nivel del desarrollo de las competencias, de manera que quede reflejado, por una parte, las conductas requeridas, y por la otra, la medida en que las necesidades de mejora que se llevan a cabo son efectivas para alcanzar el nivel deseado. Una vez establecidos dichos perfiles, podemos gestionar dicho diferencial (brechas) de acuerdo a las siguientes líneas de actuación y mantener una consecuente política de reclutamiento o captación que potencie las competencias seleccionadas como claves (Medina y Vitier, 2017).

Teniendo como premisas las construcciones de los perfiles por competencias, donde se declaran según cargos, nivel estructural, y requisitos propios, se procede a interrelacionar estos

en su aplicabilidad de los procesos que conforman la Gestión del Capital Humano: Selección del personal, evaluación de desempeño y Capacitación/desarrollo; aportando a la construcción de un Modelo de Gestión que imbrique los mismos y cuya herramienta fundamental consiste en los propios perfiles por competencias diseñados, su aprobación y aceptación para su adecuación, según el tránsito del personal en cada uno de ellos (Figura 1)



**Figura 1: Diagrama del Modelo propuesto para la Gestión por competencias del Capital Humano en LABEX.**

En este sentido surgen los nuevos enfoques de gestión de los recursos humanos, en el aspecto de la dirección por competencias personales, con el fin de abrir nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo y el progreso profesional y personal, a la vez que provoquen una nueva forma de pensar, de “aprender a aprender” y así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que desarrollen al máximo las competencias profesionales o generen nuevas capacidades personales.

Por lo que, en el LABEX, en esta proyección hasta el 2030, se trabaja en la “mejora de la calidad” del personal a través de la gestión de sus competencias, imbricadas en los Procesos de - selección, capacitación, evaluación -; como parte esencial del Proceso “Gestión del Capital Humano y del Conocimiento”; teniendo como preámbulo que se abordaron cambios en la Organización del Recurso Humano, atendiendo a adecuaciones del entorno, lo que también constituye una premisa del SGC del LABEX para este nuevo período.

Se debe mantener la continuidad sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del “modelo existente” con el “nuevo modelo”. Para ello debe analizarse desde los sub-procesos y utilizando los procedimientos de recursos humanos. En la Tabla 3 se resumen los principales aportes prácticos de la aplicación del Modelo de Gestión.

Lo que es evidente es que la “transformación de los procesos productivos” no sólo requiere de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización” (Suárez y col., 2020).

**Tabla 3: Inserción de las competencias en la Gestión del Capital Humano en interrelación con sus procesos seleccionados.**

Proceso	Condiciones	Técnicas a usar	Documentos aportados al SGCH
Selección del personal	En función de las competencias requeridas para ocupar el cargo, se diseña un anuncio y una batería de pruebas psicodiagnósticas. Se incluyen requisitos específicos de aprendizajes y las comprobaciones de comportamientos sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas semiestructuradas.</li> <li>Pruebas psicodiagnósticas.</li> <li>Certificación de estudios, categorías, títulos académicos y/o grado científico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de entrevistas (2).</li> <li>Examen psicométrico.</li> <li>A2 PNO.011- Selección del personal en LABEX del SGC, actualizado.</li> </ul>
Capacitación y Desarrollo	En función de las brechas identificadas en la evaluación de competencias (nivel de desarrollo requerido/nivel de desarrollo real).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.</li> <li>Estructuración de la Capacitación.</li> <li>Evaluación de las brechas entre plan y real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A2 PNO.010 – Metodología para la Gestión de la capacitación en LABEX (Ed. 03), se actualiza incorporando evaluación de competencias y brechas.</li> <li>Se realiza una jerarquización de las necesidades según los Objetivos del centro declarados, para ajustar el presupuesto a solicitar.</li> <li>Se define el modo de evaluar el “Impacto de la capacitación”, resultando Indicador del Proceso.</li> </ul>
Evaluación del desempeño por competencias	En función de la nivelación de las competencias y el logro de los objetivos y metas, según el perfil de cargo a ocupar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación mensual por requisitos.</li> <li>Evaluación anual 360 oC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se elabora un Procedimiento de evaluación del desempeño como forma de aplicar el Reglamento de Pago del salario móvil y de las utilidades.</li> <li>Se actualizan los modelos de evaluación mensual por perfiles de cargos genéricos y se esclarecen los requisitos del modelo de evaluación anual.</li> </ul>
Seguridad y Salud del Trabajo	Enfoque preventivo que promueve la salud integral del trabajador, en relación con los riesgos del entorno y estableciendo medidas/medios de protección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas psicométricas</li> <li>Evaluación de riesgos</li> <li>Medios de protección.</li> </ul>	Se incluyen como requisitos del puesto, en los diseños de los perfiles de cargos por competencias.

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Los cambios devenidos en los últimos dos años en el contexto empresarial, y del país en general, han obligado a una revisión de las maneras de gestionar el Capital Humano en el LABEX; insertando en la proyección estratégica a vista 2030, una serie de cambios continuos y de mejoras, para propiciar que el CIM siga siendo “una organización que aprende” en el contexto de su categorización como Empresa de Alta Tecnología”.

Se reconoce que la implicación de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, a través del esfuerzo individual, ayudará a que la empresa incremente su productividad mediante mejoras del rendimiento y un aumento de la rentabilidad del Capital Humano; ya que las competencias, los conocimientos y las habilidades son los principales inputs de la organización y en el que la innovación, la buena relación empresarial, ayudarán a generar aprendizaje organizativo y a promocionar una cultura organizacional. La actitud positiva de los trabajadores en favor de la empresa, junto con la identificación de sus competencias y conocimientos, tendrá necesariamente repercusiones para fortalecer su compromiso de pertenencia en la organización.

Este trabajo permitió establecer críticamente una estrategia de desarrollo gerencial basado en las competencias en relación con los sub-procesos de la gestión del Capital Humano y el Conocimiento, en consonancia con la proyección estratégica de LABEX; aportando herramientas

de diagnóstico, implementación y evaluación, que de una manera orgánica fortalece el diseño organizacional que integra un enfoque a procesos y competencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bermejo Salmon, M. (2017). Alineamiento De Las Competencias Laborales Desde Un Enfoque Sistémico. *Rev. Retos De La Dirección*, 11(1), 60-81.
2. Bermejo Salmon, M. y Castillo Moya, J. C. (2018). Del Perfil De Posición Al Perfil De Competencias En La Gestión Del Talento Humano. *Anuario Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 9, 118-130.
3. Cadalzo, Y., Caballero I., Becerra M. J. 2017. La Gestión De Capital Humano En Empresas Del Sector Biotecnológico Cubano. *Rev. Ingeniería Industrial*, xxxviii(1), 18-31.
4. Castilla S. y Góez, Mc. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Rev. Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.
5. Cuesta Santos, A. (2019). Tecnología De Gestión De Recursos Humanos (Quinta Edición). *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9(3), 193-196.
6. Díaz Coronel, M. I. & Bustamante Vásquez, Z. (2018). Talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del servicio de emergencia del Hospital “José Soto Cadenillas”- Chota.
7. Guartan Salinas, A. G. & Torres Balladares, K. J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores.
8. Lora H., Castilla S. Y Góez M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94.
9. NC-ISO 9002. (2017). Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma NC-ISO 9001: 2015.
10. NC-ISO 9004. (2018). Gestión de la Calidad. Calidad de una organización orientación para lograr el éxito sostenido.
11. Suárez I., Bermejo M. y Valle F. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una Necesidad en el contexto empresarial estatal actual. *Rev. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (Número Especial 2), 42-55.
12. Pnud. (2016). Informe Sobre Desarrollo Humano. <http://www.hdr.undp.org>.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.