

## **Modelo conceptual para la reducción de riesgos en la gestión por competencias, en entidades comercializadoras de medicamentos cubanas**

**Dra. C. Ana Victoria Nápoles Villa<sup>1</sup>**

**Dra. C. Clara Marrero Fornaris<sup>2</sup>**

### **RESUMEN**

Este artículo presenta la propuesta de un modelo conceptual para reducir los riesgos en la gestión por competencias de los procesos: selección evaluación del desempeño y formación, a partir de la necesidad, que demandan hoy las organizaciones, de incrementos dinámicos de productividad, calidad e innovación; meta que exige un mayor rendimiento de los recursos humanos, que requieren a su vez incrementar sus competencias a través de un desarrollo permanente. Para el despliegue de esta gestión, se requiere del diseño e implementación de instrumentos que se conviertan en recursos técnicos de vigilancia, que faciliten la identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo, control y comunicación de los riesgos, con la finalidad de reducir, prever y controlar las consecuencias que provocan su ocurrencia en este sentido, así como explotar las oportunidades y los beneficios que emergen de la aplicación de estas alternativas, en la mejora de la gestión de las personas. Para el diseño de este modelo conceptual se estudia la antecedencia teórica en la literatura especializada y se utilizan métodos científicos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines, las cuales permiten identificar las dimensiones y variables que armonizan la gestión de los procesos de gestión de los recursos humanos con los riesgos, a través de la lógica de un conjunto de indicadores. Elementos que permiten modelar la reducción de los riesgos de la gestión por competencias en las entidades que comercializan medicamentos en Cuba.

**Palabras claves:** Competencias, Riesgos, Procesos, Recursos humanos, Organización.

---

<sup>1</sup> Ingeniera Industrial, Master en Ingeniería Industrial, Doctora en Ciencias. CONAS. SA, Holguín. Cuba.  
[anavictorianapolosvilla@gmail.com](mailto:anavictorianapolosvilla@gmail.com)

<sup>2</sup> Ingeniera Industrial, Master en Ingeniería Industrial, Doctora en Ciencias. Universidad de Holguín. Cuba.  
[cuadros@uho.edu.cu](mailto:cuadros@uho.edu.cu)

## ABSTRACT

This article presents the proposal of a conceptual model to reduce the risks in the competency-based management of the processes: selection, performance evaluation and training, based on the need, demanded by organizations today, for dynamic increases in productivity, quality and innovation; a goal that requires a higher performance of human resources, which in turn require increasing their competencies through permanent development. For the deployment of this management, it is required the design and implementation of instruments that become technical resources of surveillance, which facilitate the identification, evaluation, treatment, monitoring, control and communication of risks, with the purpose of reducing, foreseeing and controlling the consequences that cause their occurrence in this sense, as well as exploiting the opportunities and benefits that emerge from the application of these alternatives, in the improvement of people's management. For the design of this conceptual model, the theoretical background in the specialized literature is studied and scientific and empirical methods are used, including techniques and tools of Industrial Engineering and other related specialties, which allow identifying the dimensions and variables that harmonize the management of human resources management processes with risks, through the logic of a set of indicators. Elements that allow modeling the reduction of competency-based management risks in the entities that commercialize medicines in Cuba.

**Key words:** Competencies, Risks, Processes, Human Resources, organizations.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo tecnológico y las altas tasas de cambio que emergen en el mercado, demandan de las organizaciones una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de su productividad, calidad e innovación; a los recursos humanos por su parte, se le exige mayores rendimientos, acompañado por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente. Particularmente, se hace cada vez más difícil que las organizaciones desarrollen esas ventajas competitivas reales, ya que lo usual es ofrecer productos y servicios de alta calidad a bajo costo, parámetro que debe ser alcanzado para no quedar atrás, pero que no asegura un éxito sostenible (Nápoles Villa, 2018).

De ahí que la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) por competencias permanece aún como objeto de estudio de las diferentes ramas del conocimiento científico y organizacional. Hoy esta gestión se estudia desde una configuración sistémica, por tanto, debe hacerse énfasis en la integridad y ordenamiento de cada elemento de esta, con sus interrelaciones tanto internas como externas, para que se correspondan con las políticas, valores, normativas que rigen el desarrollo del

recurso humano que requiere concretar sus funciones, en la dinámica que entraña las competencias con la comunicación, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, que se generan en un determinado clima organizacional, que a su vez incide en la satisfacción laboral (Cuadra Peralta y Veloso Besio, 2007; Cuesta Santos, 2010; Brown, 2014; Fulthorp, D'Eloia, 2015; Zayas Agüero, Nápoles Villa, Zayas Feria, 2015).

La misión fundamental de la Gestión por Competencias (GC) es concebir la optimización del recurso humano a partir de concepciones renovadas, dinámicas y competitivas, que permitan obtener, formar, motivar, retribuir y alcanzar el desarrollo de éstos en la organización. De ahí que se enfatiza el lugar que ocupan las nuevas formas de gestión de los recursos humanos en los procesos de cambios y en las nuevas pautas del desempeño organizacional.

Para alcanzar este objetivo se hace necesario el estudio del enfoque de competencias en función de la vigilancia que se requiere en su desarrollo, dentro de un sistema que funciona bajo los principios de integración de estas con los procesos clave de la gestión de los recursos humanos: Selección, Evaluación del Desempeño y Formación, asociados a la vez al perfeccionamiento de los procesos organizacionales (Marrero Fornaris, 2002; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; López Núñez, 2008; Soltura Laseria, 2008, Nieves Julbe, 2010). Esta vigilancia parte de la necesidad de observar y controlar el comportamiento de las competencias, desde que se adquieren, se gestan y se desarrollan, a partir de los riesgos que pudiesen declararse en su evolución, con la manifestación de estos en el desarrollo de los procesos, acciones que proyectaría la necesaria integración del enfoque de GC, con la gestión de riesgos.

Autores como Goleman (2005), Le Boterf (1997), Delgado (2000), Alles (2004) refieren de forma general a la GC como un proceso complejo, dinámico, de una importancia significativa para las organizaciones; además, se considera como un constructo configuracional, en el cual convergen elementos estructurales, de procesos y resultados. Tejada Sabaleta (2003), expone las dimensiones del constructo competencias, sin evaluarla en el contexto de la gestión organizacional, ni en su relación con las variables trasversales que puedan poner en riesgos a la GC y afecte su funcionalidad, por lo que se carece del análisis de las dimensiones y variables que intervienen en la integración de la GC con los riesgos, lo que justifica la necesidad de su identificación, que se logra a través de la inducción y la deducción de los elementos principales contenidos en las consideraciones que conforman la conceptualización emitida por diversos investigadores clásicos (Jiménez, 1997; Ernst & Young Consultores, 1998; Pereda y Berrocal, 1999; Delgado, 2000; Cuesta

Santos, 2000 y 2002; Le Boterf, 2000; De Sousa, 2001; Donna G. 2001; Bolívar, 2002; Gramigna, 2002; Lira, 2005<sup>3</sup>; Fernández, 2009; Minolli, 2005). Método que se materializa con el criterio de los expertos<sup>4</sup>, que fue enriquecido con los elementos expuestos por Sáez de Viteri (2000) sobre la conceptualización de cuatro competencias distintivas, desde su concepción (estratégicas, tecnológicas, personal, organizativas), definiciones que permitieron, de conjunto con los elementos que brinda Tejada Sabaleta (2003), estudiar las dimensiones y variables que inciden en la integración del enfoque de competencia con el riesgo.

## METODOLOGIA

La vigilancia que requiere los procesos claves en la gestión de los recursos humanos por competencias, parte de la necesidad de observar y controlar el comportamiento de las competencias, desde que se adquieren, se gestan y se desarrollan, a partir de los riesgos que pudiesen declararse en su evolución, con la manifestación de estos en el desarrollo de los procesos, acciones que proyectaría la necesaria integración del enfoque de GC, con la gestión de riesgos. Para introducir el estudio de esta perspectiva los expertos realizan un análisis de diferentes conceptos compilado en el estudio realizado por Nápoles Villa, 2018 sobre las consideraciones del constructo competencias, expuestos por los autores: Levy-Levoyer (1997), Mertens (2000), Bolívar C (2002), González Maura (2004), Morales Cartaya (2006), Sánchez Rodríguez, (2007), Dalziel (1996).

Mediante el uso del SPSS<sup>5</sup> se realiza un análisis estadístico, que arroja la declaración de las dimensiones humanas en un 98.9 %, tecnológicas 97.3%, y organizativa 95.3%, con la valoración de los resultados estadísticos de fiabilidad del criterio de los expertos, en el análisis de la propuesta de las dimensiones y variables que inciden en la integración del enfoque de competencias y de riesgos., a partir de las definiciones de gestión por competencias (Tabla 1).

Tabla 1.

Resultados estadísticos de fiabilidad del criterio de los expertos.

Expertos	Medias	Medias de la escala, cuando se elimina un elemento	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Expertos	Medias	Medias de la escala, cuando se elimina elementos	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento

<sup>3</sup> <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-la-gestion-por.html>.

<sup>4</sup> Se trabajó con 15 expertos con un alto coeficiente de competencias (0.85), integrados por directivos de la organización (jefes de procesos), especialistas de recursos humanos y académicos con dominio teóricos y prácticos de la temática objeto de estudio, empleando el método de Zúñiga Igarza (2011).

<sup>5</sup> Software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) para Windows version 19.0 (2010).

Experto1	98,3333	1359,3333	,788	Experto9	95,0000	1362,6667	,690
Experto2	93,3333	1364,3333	,633	Experto10	98,3333	1359,3333	,655
Experto3	96,6667	1361,0000	,610	Experto11	99,6667	1358,0000	,733
Experto4	98,3333	1359,3333	,742	Experto12	95,0000	1362,6667	,594
Experto5	96,6667	1361,0000	,731	Experto13	98,3333	1359,3333	,655
Experto6	98,3333	1359,3333	,655	Experto14	99,6667	1358,0000	,733
Experto7	95,0000	1362,6667	,712	Experto15	98,3333	1359,3333	,655
Experto8	96,6667	1361,0000	,794				

Los expertos, listan 22 variables para el estudio, estas se agrupan, y luego de aplicar la técnica de reducción de listado, se seleccionaron 10 (Tabla 2 y 3)

Tabla 2

VARIABLES SELECCIONADAS POR LOS EXPERTOS

	Variables	% de expertos que reconocen la incidencia de la variable	No	Variables	% de expertos que reconocen la incidencia de la variable
1	Legislación.	95	6	Comunicación interpersonal.	95
2	Calidad del diseño del perfil de competencia.	100	7	Diseño del puesto.	95
3	Atributos del directivo.	100	8	Motivación.	95
4	Conocimiento de los procesos.	100	9	Flujo informativo	100
5	Tecnología. Maquinarias, Equipo e Instrumentos.	90	10	Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo (CSST).	95

Tabla 3

Resultados del análisis factorial realizado.

Análisis de validez: Coeficiente de Káiser-Meyer-Olkin: 0,514			
Significancia: ,000			
Estudio de las variables	Eje I	Eje II	Eje III
Valores propios	2.684	2.145	2.018
Contribución a la varianza total	26,842	21.452	20.184
Porcentaje acumulado de varianza explicada	26,842	48,294	68.478
Variables	Componentes		
	1	2	3
Motivación (9)	,960	-,016	-,038
Comunicación interpersonal (8)	,925	-,107	-,003
Atributos del directivo (10)	,857	,023	-,051
Tecnología Maquinaria Equipos e Instrumentos(4)	-,046	,757	-,102
Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo (5)	,066	,719	-,096

Conocimiento de los Procesos (6)	,061	,713	,095
Legislación(7)	-,272	,720	,164
Diseño del Puesto de Trabajo(2)	,072	,104	,904
Calidad del Diseño de las Competencias(3)	-,279	-,004	,779
Flujo Informativo(1)	,054	-,066	,732

## MODELO CONCEPTUAL

El modelo que se presenta en la figura 1, analiza la GC en las comercializadoras de medicamentos cubanas en su relación con el entorno, con un enfoque por proceso; en este se establece el fundamento teórico que sirve de soporte para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas para desplegar el proceso de reducción de los riesgos en la GC, en correspondencia con lo establecido en la NC ISO 31000:2018<sup>6</sup>, para que se propicie de modo efectivo, la mejora de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación por competencias de los recursos humanos en las entidades comercializadoras de medicamentos cubanas.

La gestión de los recursos humanos por competencias, se sustenta en la proyección estratégica de las comercializadoras de medicamentos<sup>7</sup>, acorde con la formulación de sus objetivos y la misión que hace posible el proceso de distribución y comercialización de los medicamentos y otros productos, sujetos al compromiso con la salud del pueblo; con la visión de convertirse en un operador logístico 4 PL<sup>8</sup> bajo estándares internacionales, en correspondencia con los valores organizacionales y las políticas de los sistemas que se gestionan.

Los recursos humanos: directivos, especialistas y trabajadores de las comercializadoras de medicamentos cubanas, entran al modelo como principal activo que requiere desarrollar un conjunto de competencias (conocimientos teóricos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes) que les permitan desempeñar sus funciones, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como la calidad, que se les exige para el desarrollo de sus funciones; este

<sup>6</sup> La gestión de riesgo considera los contextos externos e internos de la organización, incluido el comportamiento humano y los factores culturales.

<sup>7</sup> Escobar Soria, Báez Santana, Nápoles Villa, 2016. Convención Internacional de Ciencias, Tecnología e Innovación. Habana, Cuba.

<sup>8</sup> Servicios logísticos cuyo rol es asegurar que, tanto las relaciones en la cadena de suministro como la relación costo/efectividad, sean optimizadas a través del manejo de una gran variedad de servicios logísticos integrados para sus clientes; 4PL: asume la gestión integrada de la logística de aprovisionamiento, de producción y/o distribución de las empresas, ejemplo Gestión integral de la distribución de una empresa.

recurso requiere modificarse a través del proceso de GC para que alcance una dinámica en su estado actual, muy cercano al estado deseado, tanto en este, como en la organización.

Esta necesidad implica un estudio de los elementos que puedan fallar y poner en riesgo el logro de este objetivo, desde el diseño de las competencias hasta su perfeccionamiento en el recurso humano, este análisis requiere de una preparación inicial que despliegue el desarrollo de un proceso para la reducción de los riesgos en GC. Durante esta preparación se potencia la identificación y normalización de las competencias laborales que tendrán como contenido la determinación de las competencias organizacionales alineadas a las estrategias, las competencias de los procesos, en correspondencia con la estructuración de los procesos organizacionales, y la de los cargos, teniendo en cuenta el contenido y diseño de los perfiles de cargos, así como las normativas y reglas que garanticen el propósito fundamental de los procesos que tributan a la comercialización de los medicamentos.

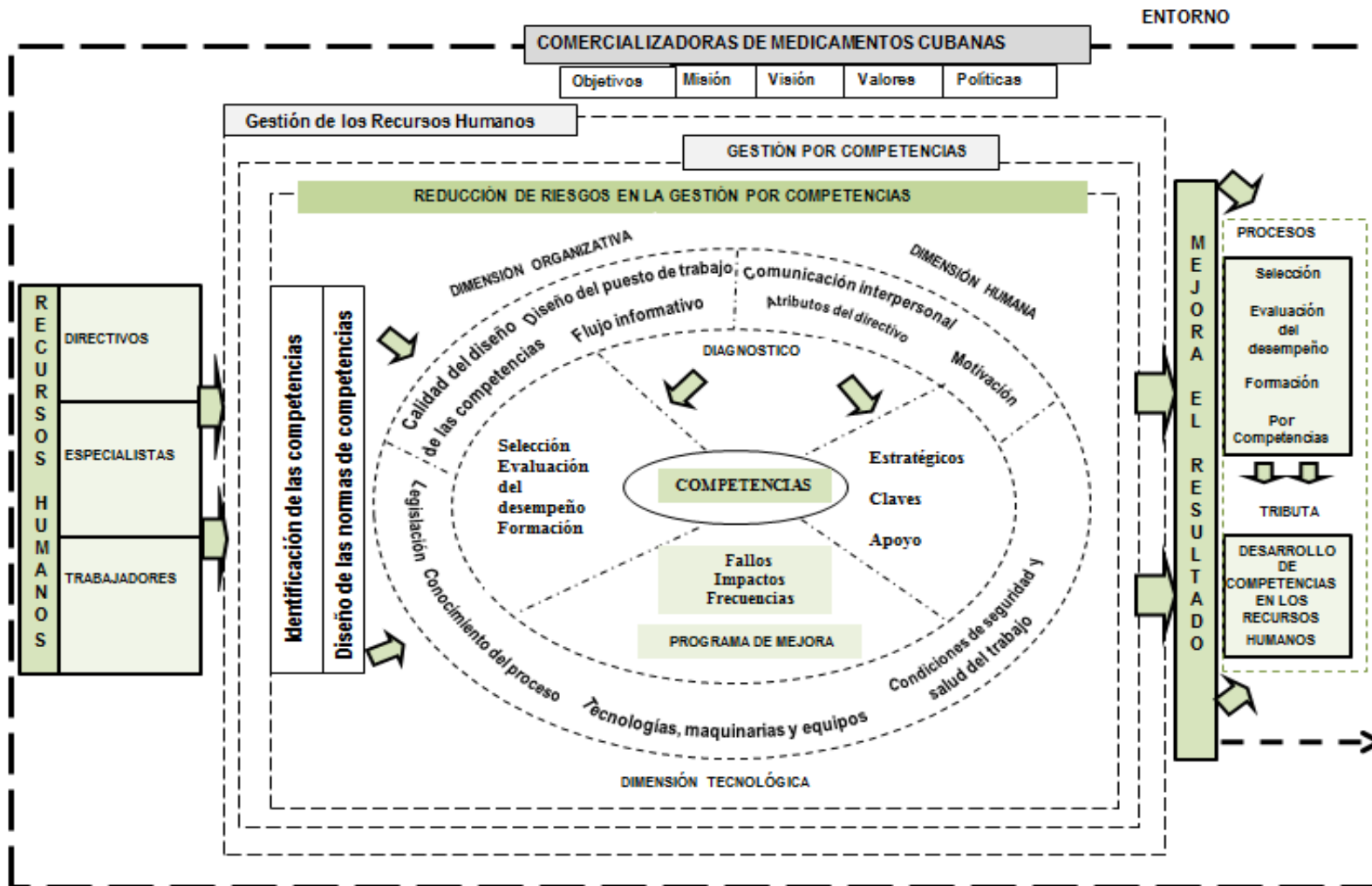




Figura 1 Representación gráfica del modelo conceptual para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias de las comercializadoras de medicamentos cubanas.

Con la normalización se logra desarrollar una armonía entre el ámbito funcional y el conductual, con el objetivo de que se reduzcan los riesgos a través de un diseño que describa la norma funcional del recurso humano, por los elementos de competencias siguientes: ¿cuáles son los criterios de desempeño?, ¿cuáles son las evidencias de desempeño que se deben mostrar?, ¿cuáles son las evidencias de conocimientos que deben manifestarse en el recurso humano, para que este materialice sus funciones?, ¿cuál es el campo de acción que debe preparar la organización para que se manifieste un correcto desempeño en el recurso humano? y ¿cuál es la guía de observación para medir y controlar su desempeño?

El análisis funcional y conductual permitirá obtener un perfil enriquecido, con normas de competencias y niveles de conductas, que faciliten a su vez la reducción de ciertas incertidumbres, que se pueden convertir en riesgos, para el desarrollo de los procesos que demandan de una GC viable para generar resultados. Para garantizar la medición del ámbito en la actuación, se parte de abrir las pautas conductuales y las actitudes en diferentes niveles, de forma que permitan la representación y evaluación del comportamiento del recurso humano, en función de lo que este manifieste en correspondencia con los estándares prefijados en cada nivel, adecuados a los valores y actitudes que requiere este tipo de organización (Cárdenas y Navas, 2012).

El constructo “competencia”, es el elemento esencial de la GC, que por sus características se asocia a configuraciones psicológicas, su naturaleza indica la necesidad de trazar estrategias para reducir los riesgos que puedan producirse durante la identificación de los elementos que conforman los perfiles de competencias, con la consideración lógica que conjugue conocimientos, destreza, manejo de instrumentos con rasgos de la personalidad, actitudes, aptitudes y valores, para que garantice el cumplimiento de funciones y tareas; la falta de armonía entre estos elementos afecta la calidad del perfil de competencias, lo que muestra la existencia de riesgos que se requieren reducir, pues afectan la dinámica en la gestión de los recursos humanos por competencias en las comercializadoras de medicamentos.

Posterior al diseño, se concibe el diagnóstico de los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación que requieren gestionarse por competencias de forma articulada, en función de las entradas, transformaciones y salidas de los procesos organizacionales en las comercializadoras de medicamentos, ya sean estratégicos (dirección), clave, (gestión de operaciones, gestión comercial), y de apoyo (provisión de recursos, gestión de la transportación, gestión contable financiera, gestión de seguridad y protección y

gestión del capital humano<sup>9</sup>). Arquitectura que funciona sobre una base integradora de las competencias durante su gestión, con el comportamiento de los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación e indirectamente con los procesos estratégicos, clave o de apoyo de la organización.

Los elementos que intervienen en esta articulación se dan implícitamente, desde que se gestiona el recurso humano por sus competencias, para un proceso dado, en el cual se selecciona el mejor candidato a partir de la aplicación de las técnicas de selección, donde el comité de experto sugiere a la alta dirección, luego de realizar la valoración de las competencias clave y la evaluación objetiva del perfil; decisión que deriva las necesidades de formación y el tránsito hacia el desarrollo de carrera, que permite finalmente su mejor desempeño y el de la organización, a través de las rutas promocionales diseñadas para su desarrollo y para la estrategia respectivamente.

Esta transferencia reporta al recurso humano su verdadero valor práctico, como portador de una fuerza de trabajo, que agrega valor a los procesos estratégicos, clave y de apoyo de las comercializadoras de medicamentos. Sin embargo, las insuficiencias dadas por falta de conocimientos, observación y estudio de las causas que afectan la calidad de estos procesos, requieren del análisis de las vulnerabilidades que afectan la gestión de los recursos humanos, como principal activo de las comercializadoras de medicamentos. Debilidades que constituyen fallos que se manifiestan con una determinada frecuencia e impacto en el resultado de los procesos, por lo que se pone en riesgos a la GC; situación que proyecta la necesidad de la corrección y(o) reducción de estos riesgos, orientada hacia la mejora, con la intervención de la toma de decisiones.

Este programa de mejoras se concibe en dos líneas de trabajo: la corrección metodológica dirigida por el proceso de capital humano y la práctica como política de prevención dentro de las transformaciones que se producen en los procesos de las comercializadoras de medicamentos. Proyección que requiere acciones viables que corrijan las desviaciones, con las que se logren minimizar algunos fallos, para que en la implementación se materialice el funcionamiento de los procesos que se gestionan por competencias (Caridad Gómez y Negrín Sosa, 2015).

---

<sup>9</sup> En la investigación se utiliza el término Recursos Humanos (RH); la utilización de la terminología de Capital Humano (CH) se produce porque en la estructura de las comercializadoras de medicamento, el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) es denominada Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) y en el mapa de proceso, se considera como un proceso de apoyo, denominado "Gestión del Capital Humano".

El estudio de los fallos en los procesos de selección, evaluación del desempeño y en la formación por competencias y la influencia de estos en el cumplimiento de los objetivos de los procesos estratégicos, clave y de apoyo se realizan a través de la conjugación del análisis de variables transversales que se manifiestan en el orden de las dimensiones: humana, organizativa y tecnológica.

La variable calidad del diseño de las competencias imprime el verdadero sentido de la GC, esta define la expresión genuina de la misión de los cargos contenidos en la estructura de las comercializadoras de medicamentos cubanas; atributos del directivo<sup>10</sup> (en lo referente a sus cualidades y competencias), determinan el desarrollo de la GC, le corresponde a los directivos intervenir en el transcurso de la GC, organizar su ejecución y demandar resultados para lograr la necesaria eficacia de los procesos que conducen; el flujo informativo establece los nexos necesarios entre la GC y las necesidades del proceso de dirección y la de los recursos humanos; la motivación de este recurso en función del alcance de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores, como estado deseado en los perfiles de competencias de los cargos, promueve su desarrollo en función de los elementos volitivos (De Baerdemaeker y Bruggeman, 2015).

Se requiere de conocimiento en cada proceso (GRH y los organizacionales), que permita la fluidez durante el desarrollo de actividades en su secuencia, orden y lógica, que permita a su vez transformar las entradas en salidas, con valores añadidos; en los puestos de trabajo se ponen en práctica las competencias obtenidas, estos requieren diseñarse para que se garanticen las condiciones organizativas que el recursos humanos requiere para mostrar la competencia que posee y el nivel de desarrollo de las que requiere adquirir en la brecha declarada y documentada; la comunicación interpersonal muestra la interacción entre lo que necesita el trabajador y lo que le brinda el equipo de trabajo, como expresión del servicio a su cliente interno; la existencia de la tecnología, las maquinarias, equipos e instrumentos, permite al recurso humano mostrar sus verdaderas competencias y sus brechas, la existencia de requerimientos técnicos en el cumplimiento de las funciones del cargo, crea un escenario positivo para mostrar conocimientos, habilidades, valores, destrezas, experiencias (competencias).

Las condiciones de seguridad y salud garantizan la integridad del trabajador, que requiere mostrar sus competencias, además los trabajadores deben de adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios para identificar apropiadamente los peligros y tratar los riesgos asociados a su trabajo (Góngora

---

<sup>10</sup> Competencias técnicas profesionales, directivas y comunicativas, que garanticen una elevada capacidad en el directivo, para dirigir de forma efectiva a las personas y lograr la consecución de los objetivos de cada proceso. Apoyado en los criterios mostrados por Boyatzis & Saatioglu, (2008), disponibles en: <http://gfmeglobal.org/issues/pdfs/cognitive.pdf>

Rodríguez, Nápoles Villa, Velázquez Zaldívar, 2009, NC ISO 45001: 2018); la variable legislación define la disciplina y el seguimiento de las acciones que sistematizan la dinámica en la GC, la ausencia de normativas legales específicas, en el ámbito de la GC, puede conducir en lo negativo a la falta de rigor y seguimiento por parte de especialistas y directivos.

Estas variables se conectan con la GC, durante las transformaciones que se producen en los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación, cuyas salidas interactúan con los procesos organizacionales y sus resultados, creándose determinadas interfaces que requieren del despliegue del análisis de los riesgos, que puede estar latente en la inestabilidad, vulnerabilidad y falta de control en la manifestación práctica del nivel funcional de las variables declaradas; de ahí que se produce un desequilibrio que se traduce en fallos, que afectan a la GC, donde su impacto y frecuencia afecta su funcionalidad y resultados en las salidas de estos procesos, por lo que se corre el riesgo de que se seleccione un candidato poco competente, que exista superficialidad en la evaluación del desempeño, que conlleva a la definición de brechas de competencias y procesos formativos triviales e insignificantes, problemáticas que soportan pérdidas de tiempo, financieras, recursos, e incumplimientos, que afectan a los procesos de las comercializadoras de medicamentos y al cumplimiento de su misión

El análisis de las conexiones de estas variables con los procesos de selección, evaluación del desempeño y la formación permite detectar y agrupar los fallos, su impacto, frecuencia, causas y efectos; estudio que genera la base de cálculo de los indicadores "Nivel de riesgo e Índice de reducción de riesgos en la GC", cuya evaluación muestra la distancia de las situaciones actuales y futuras del comportamiento de los elemento que intervienen en la GC, y su afectación en cada ciclo de control, donde se establece el seguimiento del comportamiento de las variables y de los estados de riesgos que requieren reducción e impacten en el resultado de los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación y en los procesos organizacionales.

La reducción de estos riesgos se obtendrá, a través de la implementación de un programa de mejora que conducirá a una GC viable y observable en la mejora de los procesos de gestión de los recursos humanos, en la selección a través de la certificación de un mayor número de competencias clave en los candidatos; en la evaluación del desempeño, en la adquisición y desarrollo de competencias, con la presentación de una brecha objetiva; en la formación, con una preparación dinámica, ajustada a la maya curricular que necesitan los recursos humanos de estas organizaciones.

El funcionamiento del sistema propuesto conduce a la reducción de los riesgos de la GC, estas salidas se traducen en la mejora del resultado de los procesos de selección, evaluación del desempeño y la formación,

cuyos efectos se revierten en la adquisición y desarrollo de las competencias del recurso humano y esto a su vez evoluciona hacia el compromiso con la salud del pueblo, en el cumplimiento de la distribución y comercialización de los medicamentos y productos farmacéuticos (misión) y al aumento de la satisfacción del cliente, como resultado de la disminución de las reclamaciones, indicadores que perfilan la visión organizacional de operar bajo los estándares internacionales, que exige alta competitividad en el mercado globalizado en el que se asiste en la actualidad con un gran despliegue tecnológico.

## **CONCLUSIONES**

1. A partir de la carencia de la definición de dimensiones y variables necesarias para el estudio y tratamiento de los riesgos en la gestión por competencias, se identifican las dimensiones: humana, tecnológica y organizativa y las variables transversales: calidad del diseño de las competencias, legislación, flujo de información, relaciones interpersonales, diseño del puesto de trabajo, atributos del directivo, motivación, conocimiento del proceso, tecnología y condiciones de seguridad y salud del trabajo.
2. El modelo propuesto refleja coherentemente los elementos que influyen en la reducción de riesgos en la gestión por competencias, a partir de la conexión de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y los organizacionales con las competencias, en la cual se producen un grupo de fallos que ponen en riesgo esta gestión, bajo la incidencia de un conjunto de dimensiones y variables.
3. En las comercializadoras de medicamentos cubanas se propone un modelo que muestra el proceso de reducción de los riesgos en la gestión de competencias, a partir de las tendencias más actuales de gestión de riesgos, recursos humanos por competencias y de procesos, sobre la base de las variables y dimensiones identificadas, con una alineación hacia la mejora en el resultado de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación, con incidencia en la eficacia de los procesos que intervienen en la distribución de los medicamentos.
- 4.- La implementación del modelo conceptual requiere del diseño de un procedimiento metodológico que exponga las etapas, pasos y tareas necesarios, para que este modelo se convierta en una herramienta de intervención profesional para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias, a utilizar por los propios actores de las comercializadoras de medicamentos cubanas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/281641643/Bb-Martha-Alles-Direccion-Estrategica-de-Recursos-Humanos-2004>.
- Bolívar, C. (2002). Más Allá de la Formación: El Desarrollo de Competencias. Disponible en: <http://www.arearh.com/formacion/masallaformacion.htm>.

- Brown, C. (2014). The effects of Emotional Intelligence (EI) and leadership style on sales performance Economic Insights - Trends & Challenges, 66 (3), 1-14.
- Cárdenas, A. y Navas, A. (2012). Normalización de competencias laborales en Colombia. Revista Vanguardia Psicológica, Vol 3 (1), 103-121, ISSN 2216-0701.
- Caridad Gómez, R., y Negrín Sosa, E. (2015). La administración de riesgos para el desarrollo social. ENTELEQUIA revista interdisciplinar, número 18, 277-298, ISSN-e 1885-6985. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5412006>.
- Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Universum, 2(22), 40-56, ISSN: 0718-2376,
- Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE).
- Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. ISPJAE. La Habana, Cuba, 84.
- Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (3a ed.). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Madrid: Ediciones Deusto.
- De Baerdemaeker, J. & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. Management Accounting Research, 29, 1-12, ISSN: 1044-5005, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>.
- De Sousa, M. (2001). Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Delgado, M., y Domingo, J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>.  
Disponible en: <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?page=3&id=2836&db=1>  
DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>.
- Donna, G. (2001). ¿Cuándo es imprescindible generar empleabilidad ? Empresas y trabajadores en búsqueda de formación por competencias. Página Web. Argentina, <http://www.psiconet.com>
- Ernst & Young Consultores. (1998). Manual del Director de Recursos Humanos. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Fernández, J.C. (2009). Gestión por competencias laborales. Disponible en: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-por-competencias-laborales-1031496>.

- Fulthorp, K. & D'Eloia. (2015). Managers' perceptions of entry-level job competencies when making hiring decisions for municipal recreation agencies. *Journal of Park & Recreation Administration*, 33(1), 57-7.
- Goleman, D. (2005). *Una teoría del rendimiento basada en la inteligencia emocional*. España. Editorial Kairós.
- Góngora Rodríguez, A.D., Nápoles Villa, A.V., Velázquez Zaldívar, R. (2009). Significación del sistema de gestión integrada de la seguridad y salud en el trabajo con enfoque de proceso. Necesidad en la gestión empresarial contemporánea" en *Contribuciones a la Economía*. ISSN 1696-8360. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>.
- Góngora Rodríguez, A.D., Nápoles Villa, A.V. y Velázquez Zaldívar, R. (2009a). Modelo conceptual y procedimiento para la integración de la seguridad y salud en el sistema de gestión del capital humano. *Contribuciones a la Economía*. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>. ISSN 1696-8360.
- González Maura, V. (2004). La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. En *Universidad 2004. 4ta Convención Internacional de Educación Superior*. La Habana, 1ro al 5 de febrero de 2004 [CD-ROM].
- Gramigna, M. R. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. *Consultoría e Treinamento Empresarial*. En: <http://www.pa-partners.com/http://slideplayer.es/slide/133943/2/images/17/Management+++Recursos+Humanos.jpg>.
- Jiménez, A. (1997). La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Gestión 2000, 445.
- Le Boterf, G. (1997). *La ingeniería de las competencias*. Disponible en: [www.ilo.org/public/spanish/región](http://www.ilo.org/public/spanish/región).
- Le Boterf, G. (2000). *La gestión por competencias*. Disponible en: <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>.
- Levy Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lira, C. (2005). *Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación*. Universidad de los Lagos, Dpto. Gobierno y Empresa, Campvs, Republica, Santiago de Chile. <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>.
- Marrero Fornaris, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba*. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, Ciudad de



- la Habana. Recuperado de: [http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Armando Cuesta Santos](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ArmandoCuestaSantos).
- Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Cooperación Iberoamericana. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional IBERFOP, ISBN: 84-7666-088-X. Disponible en: <http://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/iberfop01.htm>.
- Minolli, C. (2005). Management-Recursos Humanos. Disponible en :
- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana. Recuperado de: [http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Armando Cuesta Santos](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ArmandoCuestaSantos).
- Nápoles Villa, A.V. y Marrero Fornaris, C. (2018). Tecnología para la reducción de riesgos en la gestión por competencias, de las comercializadora de medicamentos cubanas (tesis doctoral). Cuba: Universidad de Holguín.
- NC-ISO 31000. (2015). Gestión del Riesgo. Principios y directrices. 1 Edición, Cuba.
- NC-ISO 31000. (2018). Gestión del riesgo - Directrices. 2 Edición, Cuba.
- NC-ISO 45001 (2018). Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso. 1 edición, marzo, Cuba.
- Nieves Julbe, A.F. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos clave del sistema de gestión integrada del capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.  
Recuperado de: [http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Reynaldo Velázquez Zaldívar](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ReynaldoVelazquezZaldivar).
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). «El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido». En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 6(3), 71-86.
- Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba. Recuperado de: [http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Clara Marrero Fornaris](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ClaraMarreroFornaris).

- Soltura Laseria, A. (2009) Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización . Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría, La Habana. Recuperado de: [http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Armando Cuesta Santos](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ArmandoCuestaSantos).
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Universidad del Norte Colombia, Psicología desde el Caribe, núm. 12, julio-diciembre. ISSN: 0123-417X.
- Zayas Agüero, P., Nápoles Villa, A.V., Zayas Feria, J. (2015). Diseño de instrumentos para el estudio y evaluación del clima organizacional en una organización comercializadora mayorista. (SEJ 309), Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana”, (ISSN 1696-8352), indexada en IDEAS-RePEc. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>.