

# Gestión por competencias en el Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar

Giselle Montero-Torres\*, Rosa Domínguez-Suárez, Sulay Hernández-Mompié

Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar (ICIDCA)  
Vía Blanca, No. 804 y Carretera Central, San Miguel del Padrón. La Habana, Cuba

\* [giselle.montero@icidca.azcuba.cu](mailto:giselle.montero@icidca.azcuba.cu)

## RESUMEN

**Introducción.** La gestión por competencias es una herramienta clave para el desarrollo y optimización del capital humano; está vinculada, directamente, con procesos como formación, evaluación del desempeño, selección del personal y compensación laboral.

**Objetivo.** Se presenta una metodología de gestión por competencias, implementada en el Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar (ICIDCA), para perfeccionar los perfiles de cargo y mejorar el desempeño organizacional.

**Conclusiones.** La metodología contribuye a la alineación estratégica del capital humano con los objetivos organizacionales y podría ser replicada en otras tecnologías y sectores similares.

**Palabras clave.** Gestión por competencias, capital humano, evaluación del desempeño, metodología, organización.

## ABSTRACT

**Introduction.** Competency-based management is a key tool for the development and optimization of human capital, directly linked to processes such as training, performance evaluation, personnel selection, and compensation.

**Objectives.** This article presents a competency management methodology implemented at the Cuban Institute of Sugarcane Derivatives Research (ICIDCA) to improve job profiles and organizational performance.

**Conclusions.** This methodology contributes to the strategic alignment of human capital with organizational goals and can be replicated in other technologies and similar sectors.

**Keywords.** Competency management, human capital, performance evaluation, methodology, organization.

## INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias se centra, fundamentalmente, en el desarrollo de lo que las personas sean capaces de hacer en el futuro ya que integra, de manera inherente, el pensamiento estratégico y la proactividad. Aunque el concepto será analizado con mayor profundidad a lo largo de este trabajo, es importante destacar que esta modalidad de gestión del desempeño pone énfasis en potenciar las capacidades futuras de los colaboradores. Actualmente, la gestión por competencias constituye un enfoque clave dentro de la Gestión de recursos humanos (GRH), pues implica una mayor integración entre la estrategia organizacional, los sistemas de trabajo y la cultura empresarial, además de un conocimiento más profundo de las potencialidades y el desarrollo del talento humano.

La gestión por competencias se ha consolidado como un enfoque fundamental en la administración del capital humano, al facilitar la integración de la estrategia organizacional, la cultura empresarial y el desarrollo del potencial humano y contribuir, así, al cumplimiento de los objetivos corporativos (1). En el Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar (ICIDCA), la adopción del Sistema de gestión integrada del capital humano (SGICH) representa una respuesta estratégica, orientada a fortalecer la gestión del talento en un entorno caracterizado por su alta dinámica y complejidad.

A consecuencia de la implementación de la política aprobada para el perfeccionamiento de la retribución por el trabajo, al amparo de la resolución 53/2021, derogada por la 87/2023, el Instituto Cubano de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ICIDCA) propicia este proceso, a partir de la información recopilada en la Dirección del capital humano del ICIDCA, para la que se actualiza la metodología y se perfeccionan los perfiles de competencias.

La metodología permitió identificar competencias clave a tres niveles: organizacional, de procesos y de cargos. A nivel organizacional, las competencias identificadas reflejan la cultura del Instituto y su orientación hacia la innovación y el trabajo en equipo (2). El proceso de validación arrojó un coeficiente de concordancia superior al 60 %, lo que evidencia un alto nivel de consenso entre los expertos. La elaboración de perfiles específicos, para 61 cargos estratégicos, facilitó la selección y desarrollo del personal y, así, mejorar la productividad y el cumplimiento de los indicadores de calidad (3).

El objetivo de este trabajo es proporcionar ideas que conformen una propuesta, una metodología de gestión por competencias en el Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar (ICIDCA), perteneciente a Azcuba, que considere las características y diversidad de las actividades que realiza la organización, en su carácter de Instituto de investigaciones aplicadas; que, además, brinda servicios científico-técnicos, los comercializa y desarrolla diferentes producciones, a pequeña y mediana escala.

La metodología propuesta para la implementación de la gestión por competencias, en el ICIDCA, se desarrolló en tres etapas: diagnóstico, diseño de la metodología y ejecución. Estas etapas permitieron estructurar un procedimiento que garantice la coherencia con la estrategia institucional y la alineación con los procesos organizacionales clave.

### **Etapas 1. Diagnóstico**

El diagnóstico fue la base del proceso metodológico, orientado a conocer el estado actual de la Gestión del capital humano en el ICIDCA. Se realizó un levantamiento de información mediante:

1. análisis documental: revisión de las políticas de Gestión de recursos humanos, perfiles de cargos existentes, registros de evaluación del desempeño y procedimientos de formación y capacitación.
2. encuestas y entrevistas: se consultó a la alta dirección, jefes de departamento y trabajadores con el objetivo de identificar las competencias críticas para la organización.
3. evaluación del contexto organizacional: se consideraron la misión, visión y objetivos estratégicos, así como la proyección de las principales líneas de investigación y servicios científico-técnicos.

### **Etapas 2. Diseño de la metodología**

En esta etapa se elaboró una estrategia integral, basada en los resultados del diagnóstico, que se estructuró en varios pasos:

1. identificación de competencias clave: con la utilización del método Delphi, se realizaron rondas de consulta con un comité de expertos para definir las competencias distintivas a nivel organizacional, de procesos y de cargos específicos (4).
2. construcción del diccionario de competencias: Se elaboró un documento interno que describe las competencias identificadas, agrupadas por niveles y acompañadas de ejemplos de comportamientos observables, asociados a cada una de ellas (1).
3. diseño de perfiles de competencias: cada perfil incluye las competencias requeridas para un desempeño óptimo y especifica conocimientos, habilidades, actitudes y valores asociados al cargo.

### **Etapa 3. Ejecución de la metodología**

La ejecución incluyó la implementación de los perfiles de competencias y el desarrollo de un sistema de evaluación por competencias. Las actividades clave fueron:

1. capacitación del personal directivo y operativo sobre la gestión por competencias, para asegurar el entendimiento del modelo y su aplicación práctica.
2. evaluación del desempeño por competencias; para aplicar evaluaciones cualitativas, basadas en la observación directa, la autoevaluación y la revisión de evidencias documentales del desempeño laboral (2).
3. certificación de competencias laborales; después de validar las competencias, se certificaron oficialmente, mediante registros internos del ICIDCA, que garanticen la transparencia del proceso.

La implementación de la metodología de gestión por competencias, en el ICIDCA, fortaleció la alineación estratégica del capital humano con los objetivos institucionales. El procedimiento diseñado contribuyó a identificar, validar y certificar competencias clave, para mejorar la gestión del desempeño y el desarrollo del talento. Además, la metodología es replicable en otras organizaciones del sector científico-técnico, lo que representa una valiosa contribución al campo de la gestión del capital humano.

El establecimiento de las responsabilidades para la implementación de la Gestión por competencias del capital humano:

1. el Consejo de Dirección del Instituto es responsable del funcionamiento del Comité de competencias y de designar a uno de sus miembros para presidirlo.
2. a su vez, el Comité de competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias clave de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
3. los directores de las áreas son responsables de determinar las pruebas a realizar durante la selección, período a prueba, disminución del rendimiento del trabajador y en el caso de una promoción. Mientras que los Jefes de grupo son responsables de proponer y elaborar los perfiles de competencias de los puestos y las competencias límites, para un desempeño laboral adecuado y superior, los que deberán ser aprobados por el director del área.

La aplicación del procedimiento propuesto generó resultados significativos en la Gestión del capital humano del ICIDCA.

### **Identificación de las competencias laborales**

El Consejo de Dirección, a partir de los procesos determinados en el Sistema de gestión y Dirección empresarial, identificará y aprobará los cargos clave de los procesos y actividades principales, que añaden valor o encarecen los costos empresariales, en función de;

- Objeto empresarial,

- Misión, Visión, Política,
- Plantilla de cargos,
- Proyección estratégica.

A las competencias laborales se les concibe, en el modelo de referencia, como el factor por excelencia de la Gestión integrada del capital humano que, además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles:

- organización (competencias distintivas de la organización),
- procesos de las actividades principales (competencias de los procesos),
- cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

Para identificar las competencias de la organización y de los procesos de las actividades principales se utilizará el método Delphi por rondas, propuesto por Cuesta (4) en su libro.

Una vez identificadas las competencias laborales, a nivel de organización y de los procesos, los jefes de grupo elaborarán y propondrán al Comité de competencias, los Perfiles de competencias para cada cargo o puesto. Los Perfiles de competencias reflejarán los conocimientos, las habilidades, experiencias, actitudes, aptitudes y los valores asociados con un determinado cargo o puesto.

### **Validación de las competencias**

Después que se realice el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, según el procedimiento establecido, se procederá al análisis y aprobación de las competencias identificadas, por la organización; de esta manera, quedarán validadas y aprobadas por la alta dirección y recogidas en un solo documento:

- las competencias distintivas de la organización, aplicables a sus trabajadores,
- las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización, aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos,
- las competencias de los cargos que se utilizarán para los procesos de las actividades principales, que se reflejarán en los perfiles de competencias elaboradas para dichos cargos y que son aplicables a los trabajadores que los ocupan.

Este proceso se hará constar en el documento correspondiente que emitirá el Asesor Jurídico, en el que las competencias quedarán identificadas y validadas.

### **Diseño del modelo de competencias**

Para el diseño del modelo de competencias se prepararán dos documentos, como propone Alles (1) en La Trilogía, tres diccionarios de Gestión por competencias que, en lo adelante, serán documentos internos organizacionales.

1. Diccionario de competencias. Documento interno organizacional, en el que se presentarán las competencias definidas, en función de la estrategia, y se consignarán ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.
2. Diccionario de preguntas. Documento interno de la organización, en el que se establecerán ejemplos de preguntas que permitan evaluar las competencias del modelo en una entrevista.

A cada competencia se le determinará su criterio de desempeño, que se expresará en 4 grados o niveles:

- A. es el grado superior, usualmente representa un nivel muy alto de la competencia,

- B. es un nivel también muy alto, por encima del estándar o promedio,
- C. representa un nivel muy bueno de la competencia,
- D. mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar este concepto ya que, al igual que en muchos otros modelos, este nivel es sumamente alto y retador, pues la organización, que así lo ha establecido, desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores.

El grado D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en su nivel mínimo.

Cada competencia del modelo deberá incluir, para cada grado, ejemplos de comportamientos o conductas que lo representen y ejemplos que reflejen su ausencia.

El comité de competencias deberá identificar, para el perfil de competencia de cada puesto, cuál es el nivel que debe tener el trabajador para un desempeño adecuado, con el empleo de los criterios de desempeño anteriormente citados lo que, a su vez, servirá de referencia para determinar si es superior, a partir de manifestar un desempeño laboral por encima de lo establecido en esta.

### **Implementación del modelo, que se basará en tres pilares: selección, desempeño y desarrollo**

#### *Selección por competencias*

La entrevista será fundamental en el proceso de selección, para ello se deberá explorar acerca de las competencias que requiera el puesto, con la utilización del Diccionario de preguntas y los comportamientos en el Diccionario de competencias.

En la entrevista por competencias, primero se le formularán al entrevistado las preguntas relacionadas con cada competencia a evaluar, con la utilización del Diccionario de preguntas, en función del nivel del entrevistado. A partir del relato obtenido como respuesta a las preguntas se observarán comportamientos. Luego estos se compararán con los ejemplos definidos en los comportamientos del Diccionario de competencias y se establecerá la relación entre unos y otros, para identificar el grado correspondiente.

#### *Desempeño por competencias*

Para medir el desempeño por competencias se realizará una evaluación por el jefe superior, que se complementará con la autoevaluación del propio trabajador y la revisión del Director del área.

La evaluación de competencias es un proceso de verificación de evidencias en el desempeño laboral, contra un estándar definido como norma; en nuestro caso, el perfil de competencia para cada puesto será para determinar si el candidato es competente o no en una función laboral determinada. La evaluación de competencias es, fundamentalmente, de orden cualitativo, se centra en evidenciar que el desempeño se logra según la norma, estas son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y, en gran medida, sobre la base de la observación a su trabajo y los resultados de este; también suelen contener evidencias del conocimiento teórico-práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

#### *Desarrollo de competencias*

Una vez que se han medido las competencias de los distintos integrantes de la organización, se habrán determinado brechas entre el nivel de competencias de cada trabajador y lo requerido por su puesto de trabajo. A partir de ahí se deberán realizar acciones de desarrollo para esas competencias.

## CONCLUSIONES

1. El proceso de evaluación por competencias identificará fortalezas y áreas de mejora para cada trabajador, con el fin de facilitar la creación de planes de desarrollo personalizados.
2. Los resultados de las evaluaciones permitirán incrementar la productividad, pues los trabajadores con evaluación positiva presentarán una mejora en el cumplimiento de sus indicadores clave de desempeño. Por otra parte, la metodología permitirá realizar procesos de selección más precisos, que garanticen la correspondencia entre el perfil del candidato y las competencias requeridas para el cargo; además, se establecerá un programa de capacitación continua para cerrar las brechas de competencias identificadas.
3. La gestión por competencias constituye una herramienta eficaz para el fortalecimiento del capital humano, al mejorar la alineación entre las competencias individuales y las necesidades organizacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, M. (2018). La Trilogía: Los tres diccionarios de Gestión por competencias.
2. Escobar, V. (17 de mayo de 2005). Las competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Obtenido de <https://www.scielo.org.com>.
3. González, A. (2013). Métodos de compensación basados en Competencias. Colombia.
4. Cuesta, D. A. (2018). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba: Félix Varela.