

# La gestión por competencias en la era digital: un imperativo para la sostenibilidad empresarial

Ernesto E. Hernández-Calderín<sup>1\*</sup>, Ricardo Claro-González<sup>2</sup>, Yenisey Pérez-Pérez<sup>3\*</sup>

1. Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echevarría” (CUJAE)

Calle 114, No. 11901, Cujae. La Habana, Cuba

2. Empresa de Soluciones Mecánicas de la Construcción (SOMECE)

Calle 100, No. 4543, entre 45 y 47. La Habana, Cuba

3. Empresa de Ingeniería y Proyectos Azucareros (IPROYAZ)

Calle 23, N y O. La Habana, Cuba

\*[ehernandez@ind.cujae.edu.cu](mailto:ehernandez@ind.cujae.edu.cu)

## RESUMEN

**Introducción.** La gestión por competencias es clave para alinear el talento humano con los objetivos de la empresa en la era digital.

**Objetivo.** Se propone reemplazar métodos tradicionales por sistemas digitales para evaluar competencias. Beneficios: mayor productividad y agilidad. Desafíos: resistencia al cambio y brechas digitales.

**Conclusiones.** Se creó un perfil de competencias para un Analista de Datos y Sostenibilidad, con habilidades técnicas y conductuales específicas. Implementar gestión por competencias con herramientas digitales es esencial para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

**Palabras clave.** Competencias laborales, perfiles de cargo, transformación digital, sostenibilidad empresarial, gestión del talento.

## ABSTRACT

**Introduction.** Competency-based management is key to aligning human talent with company objectives in the digital age.

**Objective.** This paper proposes replacing traditional methods with digital systems for evaluating competencies. Benefits: increased productivity and agility. Challenges: resistance to change and digital divides.

**Conclusions.** A competency profile was created for a Data and Sustainability Analyst, with specific technical and behavioral skills. Implementing competency-based management with digital tools is essential for business competitiveness and sustainability.

**Keywords.** Job competencies, job profiles, digital transformation, business sustainability, talent management.

## INTRODUCCIÓN

La naturaleza del trabajo está cambiando de manera irreversible. La convergencia de la transformación digital y la creciente demanda de sostenibilidad empresarial está redefiniendo las habilidades que las organizaciones necesitan para prosperar. Según un estudio de Gartner, autor citado en los materiales consultados, el reclutamiento es una de las principales prioridades para los líderes de Recursos Humanos, y el 36 % afirma que sus fuentes actuales no son suficientes para identificar candidatos con las competencias demandadas (1). Este dato revela una brecha crítica entre las necesidades del mercado y las capacidades disponibles.

Ante este panorama, el enfoque de competencias laborales deja de ser una herramienta administrativa más para convertirse en un pilar estratégico. Un perfil por competencias bien definido permite a las empresas trascender la mera descripción de tareas y centrarse en las capacidades, comportamientos y conocimientos demostrables que impulsan el rendimiento (2). Este artículo tiene como objetivo proporcionar un panorama claro y conciso sobre la implementación de perfiles por competencias y analizar los beneficios y desafíos; además, proponer un modelo práctico que integre lo mejor de las metodologías consolidadas con el poder de las herramientas digitales modernas.

### **Métodos, herramientas y materiales empleados**

Se aplicaron diferentes métodos de investigación científica, que posibilitan la validez de la solidez científica; dentro de los métodos teóricos (para el marco conceptual) se mencionan el análisis histórico lógico, la modelación sistémica, el análisis comparativo; entre los métodos empíricos (para la validación práctica) se tienen la observación estructurada, estudio de casos múltiples, experimentación controlada y, como métodos estadísticos y matemáticos (para el análisis de dato), se destacan el análisis predictivo, análisis multivariado y el análisis de series temporales.

Se realizó una revisión bibliográfica de fuentes secundarias, se analizaron materiales publicados en plataformas académicas y especializadas, entre los años 2017 y 2025. Los principales materiales incluyen:

- El programa del curso Competencias Laborales: Perfiles, Evaluación y Capacitación, de la Universidad de Chile, en Coursera (2), que proporcionó el marco teórico fundamental sobre mapas funcionales, elaboración de perfiles e instrumentos de evaluación.
- Artículos de análisis comparativo entre herramientas tradicionales y digitales para la evaluación de competencias (3).
- Revisiones de software y plataformas de gestión de habilidades, publicadas en 2024, que ofrecen información actualizada sobre soluciones tecnológicas como ClickUp, Skills Base y SkillNet (4).
- Información sobre reclutamiento digital y gestión del talento (1) y sobre los desafíos del equilibrio laboral-personal y la cultura empresarial (5).

El análisis se centró en sintetizar la información más relevante y aplicable para el público empresarial, con el fin de ofrecer una guía práctica y actual.

### **Conceptos básicos: del perfil tradicional al perfil por competencias**

Un perfil por competencias es un esquema detallado, que describe el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes (competencias) que una persona necesita para desempeñar, con éxito, un puesto de trabajo (2). A diferencia de un perfil tradicional, centrado en listas de tareas y requisitos académicos, el perfil por competencias se enfoca en el cómo se realizan las actividades y en los resultados observables.

La construcción de estos perfiles suele apoyarse en metodologías como los mapas funcionales, que permiten desglosar las funciones clave de un puesto, hasta llegar a las competencias específicas requeridas (2). Por ejemplo, mientras un perfil tradicional para una secretaria podría indicar “redactar correspondencia”, un perfil por competencias detallaría la capacidad de “comunicar asertivamente por escrito, adaptando el tono y formato al destinatario (clientes internos, proveedores, gerencia)” (2), lo cual es medible y evaluable.

### **El impacto de la transformación digital y la sostenibilidad en las competencias**

La digitalización ha creado una dicotomía en las herramientas de evaluación. Por un lado, están las herramientas tradicionales (como hojas de cálculo, entrevistas no estructuradas y evaluaciones en papel), que suelen ser familiares pero propensas a errores, suelen estar falta de actualización

en tiempo real y ser una gran carga administrativa (3). Por otro lado, las herramientas digitales (plataformas en la nube como ClickUp, Skills Base o Vorecol Performance) permiten la evaluación, en tiempo real, la automatización de procesos y un análisis de datos más profundo (3, 4). En la tabla 1 se establece el estado comparativo entre las herramientas tradicionales y digitales.

**Tabla 1.** Comparativa entre herramientas tradicionales y digitales para la evaluación por competencias

Características	Herramientas tradicionales	Herramientas digitales
Precisión y datos	Propensas a errores humanos, datos estáticos	Datos en tiempo real, menor margen de error, análisis con IA (4)
Eficiencia	Procesos manuales, lentos y con alta carga administrativa (3)	Automatización de tareas repetitivas, ahorro de tiempo (1, 4)
Escalabilidad	Compleja y costosa para organizaciones grandes	Alta escalabilidad, ideal para equipos de cualquier tamaño y remotos (1)
Experiencia del empleado	Feedback lento, poca personalización	Feedback continuo, experiencias de aprendizaje personalizadas (6)
Adaptabilidad	Rígidas, difíciles de actualizar	Flexibles, se adaptan a cambios rápidos en las competencias requeridas (3)

Esta transición digital exige, a su vez, nuevas competencias en la fuerza laboral. La competencia digital deja de ser un área exclusiva de las áreas de especialistas en informática y administradores de redes para convertirse en un requisito transversal. Herramientas como el aprendizaje móvil (*mobile learning*) (7), así como plataformas de colaboración como Google Classroom o Microsoft Teams (6), se convierten en esenciales para los procesos de capacitación y trabajo diario.

Paralelamente se determina que la sostenibilidad empresarial impulsa la necesidad de competencias en análisis de impacto ambiental, economía circular, cumplimiento normativo del impacto medioambiental, la responsabilidad social, gobernanza corporativa y la ética empresarial. Los empleados deben ser capaces de operar en un marco que priorice no solo la rentabilidad, sino también el impacto social y ambiental y se conviertan en beneficios para la gestión por competencias.

### Beneficios de la gestión por competencias

Como se expresó anteriormente, los cambios acelerados en las industrias hacen que la sostenibilidad empresarial cobre importancia en todos sus ámbitos; por tanto, se determina que los empleados tengan un rol importante en ello y se determine la necesidad de diseño e implementación efectiva de un modelo por competencias, que reporte beneficios significativos, como:

- Alineación estratégica: conecta las habilidades individuales con los objetivos de la organización y asegura que todos trabajen en la misma dirección (2).
- Decisiones de personal más objetivas: facilita procesos de reclutamiento, promoción y compensación, basados en evidencias medibles, que reduzcan sesgos (1).
  - Desarrollo profesional enfocado: identifica brechas de habilidades de manera precisa, y permite diseñar planes de capacitación y desarrollo a la medida (2, 4). Un estudio de caso mostró que la implementación de herramientas digitales puede aumentar la satisfacción laboral en un 30 % (3).
  - Mayor agilidad organizacional: permite a la empresa identificar, rápidamente, las competencias disponibles en su plantilla y reorganizar talento para responder a nuevos desafíos o proyectos.

No obstante, se identifica que existen desafíos y consecuencias que inciden en los resultados técnicos, económicos y financieros de las organizaciones, por la inacción en el desarrollo de las competencias.

### **Desafíos y consecuencias de la inacción**

A pesar de las ventajas que reporta la gestión por competencias, las organizaciones enfrentan barreras para su implementación, entre ellas:

- Resistencia al cambio y cultura empresarial: la cultura existente puede obstaculizar la adopción de nuevas herramientas y metodologías (5). La “diversión obligatoria” o las políticas rígidas generan desequilibrio y desmotivación
- Síndrome del impostor: afecta al 62 % de los trabajadores intelectuales (5) y puede llevar a los empleados a rechazar evaluaciones, por miedo a ser “descubiertos”, lo que frena su desarrollo
- Falta de capacitación gerencial: los gerentes no entrenados para gestionar por competencias pueden delegar mal las tareas y no detectar signos de estrés o desequilibrio en sus equipos (5)
- Inversión inicial: la adopción de software especializado representa un coste que algunas empresas no están dispuestas a asumir

Las consecuencias de no actuar son graves: a nivel internacional se determina que hay empresas con un 65 % de empleados que no poseen las competencias necesarias (3), alta rotación de talento, incapacidad para innovar y, en última instancia, pérdida de competitividad en el mercado. Por tanto, se debe trabajar para superar estas barreras y alcanzar una correcta implementación de la gestión por competencias, con trabajo a largo plazo, acompañado de incentivos.

### **Superar las barreras: estrategias e incentivos**

Diferentes investigadores recomiendan, para una transición exitosa de modelo de trabajo tradicional a un modelo de trabajo por competencias las acciones:

- Comunicación y liderazgo: comunicar de forma transparente los beneficios y objetivos del nuevo modelo. Los líderes deben predicar con el ejemplo (5).
- Incentivos para el desempeño por competencias:
  - Reconocimiento no económico: implementar programas de créditos y reconocimiento público (5, 6)
  - Desarrollo profesional vinculado a competencias: vincular directamente la adquisición de nuevas competencias con oportunidades de promoción interna y proyectos desafiantes
  - Bonos por desarrollo de habilidades: establecer un sistema de compensación variable que premie la certificación en competencias críticas para la empresa
  - Capacitación gerencial: formar a los mandos en la detección de señales de estrés, síndrome del impostor (5) y en técnicas de evaluación justa y retroalimentación (*feedback*) efectivo, como las que se promueven en la evaluación 360° (2)
- Implementación gradual de tecnología: comenzar con un plan piloto, en un área específica, con un software escalable y, de forma progresiva, hacia las demás áreas, con el empleo de ClickUp o Skills Base (4).

Todo el trabajo de estudio previo en la bibliografía referenciada, la identificación de los beneficios, los desafíos y las barreras, así como las formas de superar estas barreras, nos conducen a realizar la propuesta de mejora de un perfil por competencias.

## Estrategias de capacitación para aumentar la conciencia y desarrollo

- Microaprendizaje (microlearning) para competencias digitales: utilizar plataformas para crear píldoras formativas breves sobre el uso de nuevas herramientas de software o conceptos de sostenibilidad (6)
- Aula invertida (Flipped classroom) para competencias técnicas: es una de modalidad semi-presencial o mixta, en la que los empleados acceden a videotutoriales y lecturas sobre, por ejemplo, Python, antes de las sesiones prácticas en el aula, que se dedican a resolver problemas reales de la empresa (7)
- WebQuests para Sostenibilidad: diseñar una búsqueda guiada en internet, en la que los equipos deban investigar y proponer una solución a un desafío de sostenibilidad de la compañía y fomentar el aprendizaje activo (7)

## RESULTADOS

Para poder diseñar un perfil por competencias se determina que se deben cumplimentar una serie de pasos que faciliten la recopilación de información y la identificación de las competencias requeridas, estos son:

1. Análisis de la necesidad organizacional: identificar cómo el puesto contribuye a los objetivos estratégicos y de sostenibilidad de la empresa, ejemplo: “Necesitamos un analista procese que no solo datos, sino que extraiga perspectivas para reducir nuestra huella de carbono” (1, 2).
2. Identificación de competencias críticas: utilizar métodos como mapas funcionales (2) y la comparación con puntos de referencia (*benchmarks*) de la industria. Priorizar las competencias digitales y de sostenibilidad.
3. Definición de niveles de dominio: para cada competencia, definir niveles de desempeño, ejemplo: básico, competente y experto. Herramientas como las rúbricas son ideales para esto (2).
4. Selección de métodos de evaluación: decidir cómo se medirá cada competencia. Combinar métodos, como: entrevistas, evaluación 360° (2), pruebas técnicas y evaluación con software (4).
5. Validación con las partes interesadas: presentar el perfil a gerentes, ocupantes actuales del puesto y RRHH, para enriquecerlo y asegurar su validez.
6. Integración en plataformas digitales: cargar el perfil en un software de gestión de habilidades como ClickUp (4), para facilitar su seguimiento y actualización continua.

La propuesta de mejora de los perfiles por competencias se divide en ocho puntos, en dos de ellos se consideran tanto las competencias técnicas como las conductuales.

## Ejemplo de modelo de perfil por competencias del Analista de Datos y Sostenibilidad

### Generales

Cargo: Analista de Datos y Sostenibilidad

Área/Departamento: Dirección Económica / Financiera

Reporta a: Gerente de Finanzas o Director (a) Económico

Nivel: Técnico medio

### Propósito del cargo

Responsable de analizar, planificar y controlar los recursos económicos de la organización, ase-

gurar la optimización financiera, el cumplimiento de normativas y la elaboración de informes que apoyen la toma de decisiones estratégicas.

#### Competencias técnicas (Saber Hacer)

Competencia técnica	Descripción del comportamiento esperado
Análisis financiero	Capaz de interpretar estados financieros, identificar tendencias, calcular ratios (liquidez, rentabilidad, endeudamiento) y proponer acciones correctivas
Presupuestación	Domina la elaboración, seguimiento y control presupuestario, con capacidad para ajustar desviaciones y proyectar escenarios
Costos y rentabilidad	Analiza la estructura de costos, determina puntos de equilibrio y propone medidas para mejorar la eficiencia económica
Normativa económico-financiera	Conoce y aplica legislación tributaria, normas contables y regulaciones sectoriales
Herramientas informáticas	Usa avanzadamente Excel y software de gestión financiera (Versat Sarasola)
Modelización económica	Diseña modelos predictivos y escenarios económicos para evaluar impactos de decisiones estratégicas

#### Competencias conductuales (Saber Ser y Estar)

Competencia conductual	Nivel esperado	Descriptor clave
Orientación al logro	Alto	Busca resultados, establece metas desafiantes y actúa con proactividad para alcanzar objetivos
Rigor analítico	Alto	Mantiene exactitud en los datos, verifica fuentes y evita errores en informes críticos
Trabajo en equipo	Medio-Alto	Colabora con áreas internas (contabilidad, operaciones) y resuelve conflictos de forma constructiva
Comunicación efectiva	Medio-Alto	Explica conceptos económicos complejos en lenguaje accesible, para no especialistas
Adaptabilidad	Medio	Se ajusta a cambios normativos o prioridades organizacionales sin comprometer la calidad
Integridad	Alto	Garantiza confidencialidad de datos y cumple con ética profesional en el manejo de información sensible

#### Niveles de dominio por competencias

Escala: 1 (Básico) - 2 (Intermedio) - 3 (Avanzado) - 4 (Experto)

Competencias	Cargo de Especialista en Gestión Económica
Análisis financiero	Cargo de Especialista en Gestión Económica
Presupuestación	Cargo de Especialista en Gestión Económica
Normativa económica	Cargo de Especialista en Gestión Económica
Orientación al logro	Cargo de Especialista en Gestión Económica
Rigor analítico	Cargo de Especialista en Gestión Económica

### *Formación y experiencia*

- Formación académica:
  - Título universitario en Economía, finanzas, Administración o afines
  - Posgrados (deseables) en Economía aplicada, Finanzas corporativas
- Experiencia profesional:
  - Mínimo, entre 3 y 5 años en roles de análisis económico, control de gestión o finanzas
  - Experiencia en sector empresarial, presupuestado o privado (Ejemplos: banca, energía, consultoría, pyme)
- Certificaciones deseables:
  - Cursos de estados financieros, de costos o similares
  - Certificación en herramientas del Versat Sarasola

### *Responsabilidades clave*

1. Elaborar informes de gestión económica y proyecciones financieras
2. Monitorear indicadores de desempeño y alertar sobre desviaciones
3. Colaborar en la formulación del presupuesto anual y revisiones trimestrales
4. Asesorar en la evaluación de inversiones y análisis de viabilidad económica
5. Garantizar el cumplimiento de obligaciones tributarias y reportes regulatorios

### *Indicadores de éxito*

1. Reducción de desviaciones presupuestarias en más del 90 %
2. Exactitud de más del 95 % en proyecciones económicas
3. Cumplimiento del 100 % en plazos de reportes.
4. Implementación de, al menos, 2 mejoras en procesos económicos anuales

Este modelo permite alinear el perfil con la estrategia organizacional, evaluar desempeño con criterios objetivos, diseñar planes de desarrollo y capacitación y seleccionar candidatos con base en competencias específicas.

## **CONCLUSIONES**

1. La adopción de perfiles por competencias, en las organizaciones modernas, es un proceso complejo pero indispensable. La integración de lo tradicional (el rigor metodológico, el conocimiento experto) con lo digital (la agilidad, el *data-driven*) es la clave para construir una fuerza laboral resiliente y preparada para los desafíos futuros.
2. Los beneficios, desde una mayor productividad y retención del talento hasta una mejor alineación estratégica, superan con creces los desafíos iniciales de implementación. La superación de barreras, como la resistencia al cambio y el síndrome del impostor, requieren de un liderazgo comprometido, una comunicación clara y un plan inteligente de incentivos.
3. Las empresas que decidan postergar esta transición se arriesgan no solo a la obsolescencia tecnológica, sino a una desconexión total con las expectativas del mercado y los nuevos talentos. Sin embargo, aquellas que abracen la gestión por competencias con una visión estratégica y las herramientas adecuadas, garantizarán los cimientos más sólidos para su crecimiento sostenible y competitivo a largo plazo.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Deel. (2025). Reclutamiento digital: ventajas y desafíos. [https://www.deel.com/plp/career-development/?cq\\_src=google\\_ads&cq\\_cmp=21893629174&cq\\_term=employee%20development%20platform&cq\\_plac=&cq\\_net=g&cq\\_plt=gp&campaign\\_name=emea-t1a\\_acq\\_searchnonbranded\\_google\\_search\\_engage-fr-hr-eng\\_all&utm\\_source=google&utm\\_medium=paid-search&utm\\_campaign=21893629174&utm\\_content=171019930038&utm\\_term=employee%20development%20platform&hsa\\_acc=3934198784&hsa\\_cam=21327353245&hsa\\_grp=171019930038&hsa\\_ad=720455768079&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=aud-1601716982838%3Akwd-484748535080&hsa\\_kw=employee%20development%20platform&hsa\\_mt=b&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=21893629174&gbraid=0AAAAACWpCBEHe4wIgnKxoe7S-KyZNdc2gO&gclid=CjwKCAjw687NBhB4EiwAQ645dr0if7-E1QtnpIYcEA3Uijm218aHD06Gn-qzmSMNV4q0](https://www.deel.com/plp/career-development/?cq_src=google_ads&cq_cmp=21893629174&cq_term=employee%20development%20platform&cq_plac=&cq_net=g&cq_plt=gp&campaign_name=emea-t1a_acq_searchnonbranded_google_search_engage-fr-hr-eng_all&utm_source=google&utm_medium=paid-search&utm_campaign=21893629174&utm_content=171019930038&utm_term=employee%20development%20platform&hsa_acc=3934198784&hsa_cam=21327353245&hsa_grp=171019930038&hsa_ad=720455768079&hsa_src=g&hsa_tgt=aud-1601716982838%3Akwd-484748535080&hsa_kw=employee%20development%20platform&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gad_campaignid=21893629174&gbraid=0AAAAACWpCBEHe4wIgnKxoe7S-KyZNdc2gO&gclid=CjwKCAjw687NBhB4EiwAQ645dr0if7-E1QtnpIYcEA3Uijm218aHD06Gn-qzmSMNV4q0)
2. Universidad de Chile. (2017). Curso: Competencias Laborales: Perfiles, Evaluación y Capacitación. Coursera. <https://www.coursera.org/learn/competencias-lab>.
3. ClickUp. (2024). 10 Mejores Software de Gestión de Habilidades en 2024. <https://clickup.com/es-ES/blog/124858/software-de-gestion-de-competencias>.
4. Dropbox. (2025). Cómo superar las barreras para el equilibrio laboral y personal. <https://www.dropbox.com/es/resources/barriers-to-work-life-balance>.
5. Psico-Smart. (2025). Comparativa entre herramientas tradicionales y digitales en la evaluación de competencias laborales. [https://www.thomas.co/assessments/workplace-personality-tests?utm\\_feeditemid=&utm\\_device=c&utm\\_term=personality%20test&utm\\_source=GoogleAd\\_PaidSearch&utm\\_medium=text-ad&utm\\_campaign=BE\\_EN%20-%20NB%20-%20Assess&utm\\_content=homepage&hsa\\_cam=20119379162&hsa\\_grp=149499352512&hsa\\_mt=b&hsa\\_src=g&hsa\\_ad=658160544900&hsa\\_acc={8380541146}&hsa\\_net=adwords&hsa\\_kw=personality%20test&hsa\\_tgt=kwd-11824481&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=20119379162&gbraid=0AAAAACRMT9gwqN00cgBnkZXuCTDcsGuiS&gclid=CjwKCAjw687NBhB4EiwAQ645duDaK6xR9tDQ4vR6Y4VrZB9rUr3ydW\\_3utZclJtSMr39jnIMel-YHnRoCTuMQAvD\\_BwE](https://www.thomas.co/assessments/workplace-personality-tests?utm_feeditemid=&utm_device=c&utm_term=personality%20test&utm_source=GoogleAd_PaidSearch&utm_medium=text-ad&utm_campaign=BE_EN%20-%20NB%20-%20Assess&utm_content=homepage&hsa_cam=20119379162&hsa_grp=149499352512&hsa_mt=b&hsa_src=g&hsa_ad=658160544900&hsa_acc={8380541146}&hsa_net=adwords&hsa_kw=personality%20test&hsa_tgt=kwd-11824481&hsa_ver=3&gad_source=1&gad_campaignid=20119379162&gbraid=0AAAAACRMT9gwqN00cgBnkZXuCTDcsGuiS&gclid=CjwKCAjw687NBhB4EiwAQ645duDaK6xR9tDQ4vR6Y4VrZB9rUr3ydW_3utZclJtSMr39jnIMel-YHnRoCTuMQAvD_BwE).
6. Edutopia Formación. (2025). Herramientas y recursos imprescindibles para desarrollar la Competencia Digital Docente B1. <https://edutopiaformacion.com/herramientas-y-recursos-competencia-digital/>.
7. Universidad Isabel I. (s.f.). 5 Herramientas para desarrollar la competencia digital. <https://www.ui1.es/sala-de-prensa/5-herramientas-para-desarrollar-la-competencia-digital>.