

**PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE  
MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA DEPARTAMENTOS DE  
FABRICACIÓN DE AZÚCAR.**

**GENERAL PROCEDURE FOR DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF  
COMPETENCY FRAMEWORKS FOR SUGAR MANUFACTURING FACILITIES.**

Ing. Rolando Macías Gelabert.

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo,  
UCLV.

[gelabert@fce.uclv.edu.cu](mailto:gelabert@fce.uclv.edu.cu)

**RESUMEN.**

En el presente artículo se propone un procedimiento general para desarrollar e implementar Modelos de Gestión por Competencias para Departamentos de Fabricación de Azúcar, como una herramienta que permita a la Dirección de Recursos Humanos de las empresas azucareras cubanas lograr una mayor integración entre sus estrategias y el sistema de trabajo, así como un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo dentro de ese departamento productivo. Específicamente se han detallado los pasos a considerar en el desarrollo e implementación del modelo y los usos potenciales de este, métodos para la obtención de datos, así como la cuidadosa planeación en aras de garantizar el éxito de proyectos de este tipo.

**Palabras claves: Competencias, Dirección de Recursos Humanos, Departamentos de Fabricación de Azúcar.**

**ABSTRACT.**

This paper proposes a general procedure to be used in developing and implementing Competency Frameworks for the Sugar Manufacturing Facility which permits to the Human Resources Department to achieve more integration between its strategies and the work system, enabling to know the development potential of the work force into the facility. In the document have been shown the details about the steps for building on and applying the framework and its potential uses; several methods for collecting data and the careful planning were exhibited, besides.

**Keywords: Competency framework, Human Resource Management, Sugar Manufacturing Facility Work Force.**

## INTRODUCCIÓN.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las empresas azucareras cubanas ha comenzado a proyectarse hacia perspectivas amplias e incorpora nuevas ideas relacionadas con el desarrollo del Capital Humano para alcanzar un desempeño superior y satisfacer la continua necesidad de elevar la productividad. La creciente necesidad de los últimos años por implementar un modelo de gestión de personas matizado por sus competencias laborales supera la acepción tradicional del llamado contenido del cargo o puesto con un enfoque tayloriano que lo concibe fragmentado y altamente especializado.

Aunque los calificadores de ocupaciones han representado una herramienta fundamental para la Dirección de Recursos Humanos en las empresas azucareras cubanas como soporte para fijar los niveles de capacitación y educacionales necesarios en los puestos y cargos de los Departamentos de Fabricación de Azúcar; la gestión por competencias laborales propone un salto revolucionario al concebir holísticamente al trabajador desde una perspectiva de bio-psico-social beneficiando las estrategias de personal, en particular aquellas de selección, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral para el área de fabricación considerada clave dentro de la empresa azucarera si se tiene en cuenta la naturaleza de los procesos de trabajo y el peso que tiene la actuación exitosa del personal en la obtención de un azúcar de primera, segunda o tercera calidad.

Atendiendo a estas necesidades, este trabajo tiene como objetivo definir un procedimiento con los pasos que se deben considerar al diseñar e implementar un Modelo de Gestión por Competencias para Departamentos de Fabricación de Azúcar, herramienta a ser utilizada por las Dirección de Recursos Humanos para la integración de sus actividades claves en aras de elevar el potencial de desarrollo y la productividad de la fuerza de trabajo.

## DESARROLLO.

### **Las competencias laborales. Concepto y finalidades.**

Una competencia es una capacidad humana medible requerida para el desempeño efectivo; puede componerse de conocimientos, habilidad(s), destreza(s), una característica personal, o un grupo de dos o más de estos atributos. Estas características de las personas están asociadas a su experiencia; relacionada de forma causal con la actuación exitosa en una actividad laboral. El desempeño de la mayor parte de las tareas requiere la demostración simultánea o secuenciada de competencias múltiples.<sup>1</sup>

Para hacer funcional u operativa la inserción de la Gestión por Competencias en la GRH, es necesario considerar presupuestos teórico metodológicos que la faciliten;<sup>2</sup> es así que la mayoría de los expertos coinciden en afirmar que la persona no solo es competente en lo cognitivo, sino también en lo emocional. Como un todo biológico, psicológico y social, el trabajador es competente o no en determinadas dimensiones del desempeño laboral.

Un segundo presupuesto es la acepción holística de las competencias laborales, es decir, incluye no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (*saber hacer*), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño del mismo (*querer hacer*).

Un tercero considera a las competencias como básicas basadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes; y secundarias basadas en dimensiones complejas que comprenden también competencias primarias, y son las que se asumen al conformar los perfiles de cargos, distinguiendo entre técnicas y directivas, compuestas por descripciones mas o menos detalladas de pautas de conductas que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Un cuarto presupuesto considera que los perfiles o matrices de competencias superan a los tradicionales perfiles de cargos o profesiogramas que comprenden funciones descritas puramente en lo cognitivo. El clásico contenido de trabajo del puesto o cargo expresado en funciones o tareas es superado por las competencias al considerar éstas otras dimensiones adicionales.

---

<sup>1</sup> Marrelli, A.F., Tondora, J. and Hoge, M.A., 2005.

<sup>2</sup> Cuesta, S. A., 2005.



### **Paso No. 1: Definir los objetivos.**

El primer y más importante de los pasos en un esfuerzo de modelación de competencias es el de definir clara y específicamente los objetivos. Existen cuatro cuestiones esenciales a responder en este proceso:

**¿Por qué existe la necesidad de desarrollar un modelo por competencias?** Aquí hay que considerar cuidadosamente los problemas a resolver, los beneficios a obtener, y las oportunidades a perseguir con el desarrollo y aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias. Como un modelo de esta clase requiere una inversión considerable de tiempo y dinero, la existencia de una fuerte necesidad es la que debe conducir a la decisión de efectuar un proyecto de esa naturaleza.

**¿Cuál es la unidad de análisis?** La Dirección de Recursos Humanos formulará interrogantes sobre si el objetivo de identificar las competencias requeridas es para el desempeño efectivo de un solo puesto o cargo, una función particular (técnico en cristalización, tripero, jefes de brigada ,p.e.), o todos los miembros de una profesión o proceso (puntistas, ayudantes, mecánicos de área, purgadores, etc.) dentro del departamento,

**¿Cuál es el marco de tiempo relevante?** ¿Las competencias serán consideradas para el momento actual, o será necesario identificarlas para el futuro?

**¿Cómo será aplicado el modelo?** Considerar si será utilizado para la planeación estratégica de recursos humanos, selección de personal, promociones, gestión del desempeño, entrenamiento (capacitación) y desarrollo, planes de sucesiones o carreras, compensación, recompensas y beneficios, entre otros destinos.

### **Paso No. 2: Designar un coordinador.**

Según el criterio de diferentes autores consultados en la literatura especializada sobre el tema, será necesario contar con un coordinador que garantice la obtención de la información, recursos, apoyo y autorización necesaria para asegurar el éxito. Un elemento clave en el apoyo que el coordinador brindará incluye el compromiso y participación de los expertos a partir de los cuales serán obtenidas las informaciones necesarias. El coordinador deberá tener influencia y autoridad dentro de las unidades de análisis relevantes; podría ser un Técnico en Gestión de Recursos Humanos con reconocida experiencia en la actividad que maneje las siguientes preguntas en su trabajo con los expertos del departamento.

¿Cómo el modelo dará tratamiento a las necesidades?

¿Qué aplicaciones potenciales adicionales tendrá el modelo?

¿Cómo será desarrollado el modelo? ¿Por qué se sugiere este enfoque?

¿Cómo serán involucrados los empleados, directivos, y profesionales considerados expertos dentro del área de fabricación?

¿Cuánto tiempo tomará desarrollar y aplicar el modelo?

¿Qué acciones serán tomadas para asegurar el éxito del desarrollo y aplicación del modelo? ¿Cuáles son algunas de las barreras potenciales, y cuáles los planes para manejarlos?

¿Cuáles son los costos tangibles e intangibles de desarrollar el modelo?

Es crucial estar claros en explicar cuál es la necesidad, incluyendo la autorización para elaborar e implementar el modelo, el tiempo para el staff, las facilidades, equipamiento y suministros, recursos; y el compromiso del coordinador para asegurar cooperación y participación de los expertos involucrados.

### **Paso No. 3: Desarrollar e implementar un Plan de Comunicación y Educación.**

Un elemento clave para el éxito en cualquier Modelo de Gestión por Competencias es el de convencer a aquellos que participarán o serán afectados por su valor. Es vital el compromiso y la cooperación de estos recursos humanos.

El trabajo con personas que conocen bien el departamento es vital para identificar a todos los que participarán en la elaboración de los perfiles . Aquí se incluyen los individuos y grupos que se beneficiarán (p.e., jefes de turnos, técnicos), los que serán negativamente impactados, los que estén afectados en una forma u otra por el estudio de competencias. Evaluar el nivel probable de apoyo que puede esperarse de cada persona o grupo involucrado, clasificándolos informalmente en una de estas tres categorías:

- **Comprometido:** Son los que participarán voluntariamente en la obtención de datos o en las pruebas piloto, brindarán recursos e influirán en otros para que apoyen el estudio.
- **Cumplidores:** Estos involucrados harán lo que se les pida, pero no irán más allá de los que se les solicita.
- **Resistentes:** Pueden oponerse fuertemente al estudio, negándose a cooperar con la solicitud a suministrar información o personas, demorando acciones solicitadas, o aun intentando detener el estudio.

Planear una estrategia de comunicación para manejar probables preocupaciones. Por ejemplo, los directivos pueden temer por su autonomía en la selección y evaluación de sus empleados, en la creencia de que el Modelo por Competencias dictaminará los criterios para tomar estas decisiones. Para disminuir su ansiedad, habrá que enfatizar en las comunicaciones, que el Modelo brindará herramientas e instrucciones para la toma de decisiones en vez de requerimientos rígidos.

#### **Paso No. 4: Planeación de la Metodología.**

En este paso se diseñará la metodología que conduzca al desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias. Aquí se incluye seleccionar la muestra de expertos que contribuirán con datos, así como los métodos para obtenerlos. Es recomendable el empleo del método *Delphi* por rondas y deberán seleccionarse aquellos con mayor experiencia dentro del Departamento de Fabricación de Azúcar; a los expertos seleccionados se les aleccionará en las concepciones vinculadas a la Gestión por Competencias,<sup>3</sup> aunque algunos autores sugieren que al menos deben elegirse dos métodos diferentes para obtener datos sobre la identificación de competencias<sup>4</sup> ya que cada método tiene sus ventajas y debilidades relativas; por lo tanto, el empleo de métodos múltiples puede superar las desventajas que presentan algunos de ellos.

Los factores a tener en cuenta en la selección de los métodos incluyen:

- Validez: ¿Existe evidencia en que un método particular reflejará con más exactitud las competencias requeridas para la ocupación bajo estudio?
- Fiabilidad: ¿El método brindará datos fiables, de manera tal que se obtengan resultados similares si se repite el mismo?
- Aplicación: ¿Cómo serán aplicadas las competencias identificadas?

Otros métodos existentes para la obtención de competencias de puestos o cargos incluyen a la revisión de la literatura, entrevistas estructuradas, entrevistas sobre eventos comportamentales (*behavioral event interviews*), investigaciones, la observación, diarios de trabajo, menús y bases de datos sobre competencias (diccionarios), así como métodos de optimización multicriterios.<sup>5</sup>

#### **Paso No. 5: Identificar las competencias y crear el modelo.**

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Marrelli, A.F., Tondora, J. and Hoge, M.A., op. cit.

<sup>5</sup> Lee, Y., Wu, W., 2005.

En este paso deberá definirse el contenido del puesto o cargo y esta información será utilizada para identificar competencias específicas. Una vez identificadas, serán organizadas en una estructura que constituye el Modelo de Competencias; en la figura 2 se muestra una representación gráfica del perfil de cargo/puesto por competencias.

La fuente primaria del contenido de la ocupación proviene del Análisis y Descripción de Cargos y su documento resultante, el profesiograma, el cual estará basado en el Mapa de Procesos de Trabajo, donde se recoge el “conjunto de actividades sobre determinados insumos ofrecidos por uno o más proveedores, que crean uno o más productos o servicios (información o conocimiento) de valor agregado, que con posterioridad es distribuido con ese o mayor valor a uno o más clientes”.<sup>6</sup>

Además, es importante tener en cuenta que al definir los procesos de trabajo del puesto o cargo dentro del Departamento de Fabricación para propósitos de competencias laborales, el método empleado para hacerlo deberá considerar los siguientes elementos relacionados con el comportamiento en el trabajo:

- Entradas (*inputs*): recursos, datos, información o materiales que recibe.
- Procesos: las acciones tomadas para crear los resultados esperados.
- Resultados: en la forma de productos o servicios.
- Consecuencias: resultados deseados por el cliente interno que recibe el producto o servicio, o el externo; la Dirección de Recursos Humanos y el individuo.
- Retroalimentación: comunicación sobre el trabajo.
- Condiciones: reglas, regulaciones, políticas.

El enfoque a seguir para desarrollar una lista inicial de competencias incluye lo siguiente:

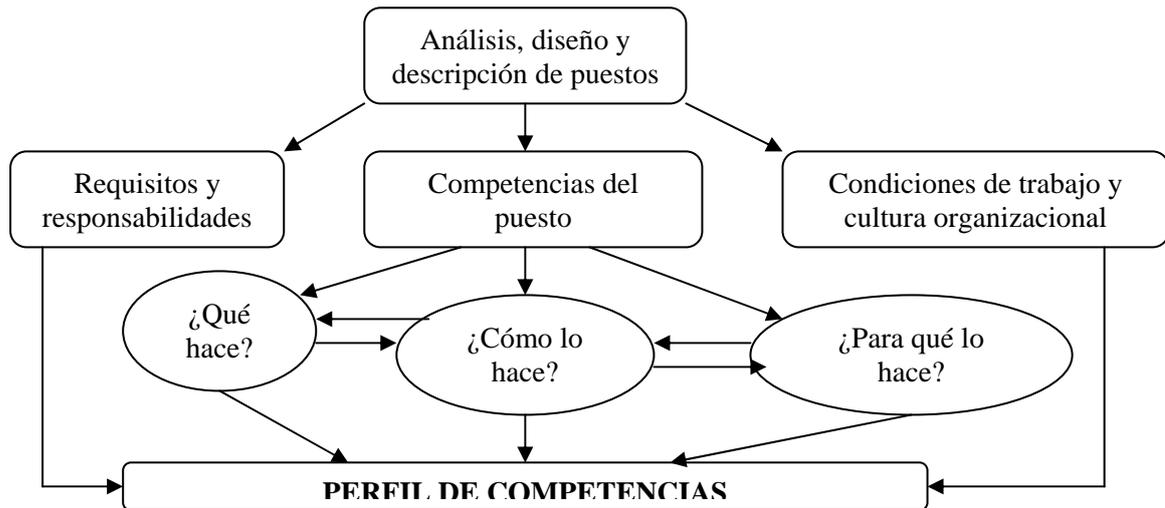
- Identificar el conocimiento, habilidades, destrezas y características personales requeridas para ejecutar cada elemento o desempeñar cada deber.
- Agrupar conocimientos, habilidades, destrezas y características personales muy similares para crear una categoría de competencias
- Dar a cada categoría de competencias un nombre preliminar.
- Comparar con la información disponible en la literatura o la proveniente del *benchmarking*.
- Crear una lista inicial de las competencias requeridas.

---

<sup>6</sup> Cuesta, S.A., op. cit.

- Escribir una definición tentativa para cada competencia.
- Ensamblaje del Modelo por Competencias. Agrupar los conocimientos, habilidades, destrezas y características personales similares para evitar crear una lista extensa de categorías. Se recomiendan hasta doce competencias o menos para hacer operante el modelo.<sup>7</sup>

**Figura 2. Representación Gráfica del perfil del puesto o cargo por competencias**



### **Paso No. 6: Aplicación del modelo.**

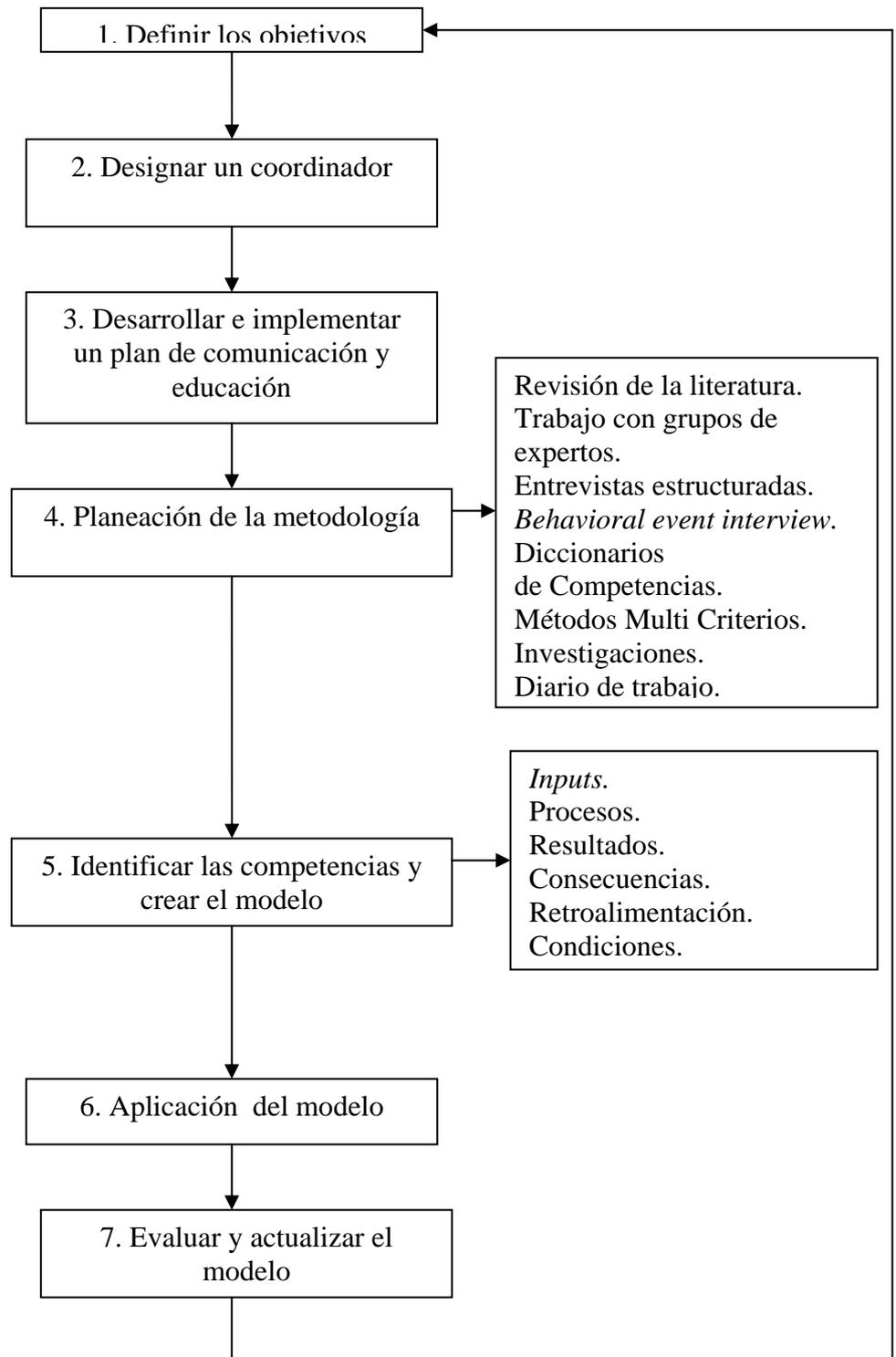
El valor del modelo está en su aplicabilidad por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa azucarera en la integración de sus estrategias de selección, evaluaciones del desempeño y del potencial, planes de compensación, formación y desarrollo, entre otras; en concordancia con el conocimiento y elevación del potencial de desarrollo y la productividad de la fuerza de trabajo del Departamento de Fabricación de Azúcar.

### **Paso No. 7: Evaluar y actualizar el modelo.**

Después que el modelo ha sido desarrollado y aplicado, es importante evaluar tanto el proceso de su desarrollo, su mejoramiento, así como el valor de este para la Dirección de Recursos Humanos en su gestión de personal. La Modelación de Competencias es un proceso continuo, por lo que los perfiles o matrices de competencias deberán ser revisados cuando varíen la estrategia de la empresa azucarera, las condiciones del entorno, el diseño del trabajo, las regulaciones u otros factores claves que afecten al Departamento de Fabricación.

<sup>7</sup> Chartered Institute for Personnel and Development, 2005.

**Figura 2. Procedimiento general propuesto para el desarrollo e implementación de un Modelo de Gestión por Competencias para Departamentos de Fabricación de Azúcar.**



## CONCLUSIÓN.

1. Las prácticas seguidas por las Dirección de Recursos Humanos de las empresas azucareras cubanas se han enfocado en el empleo de mecanismos de evaluación para la ocupación de puestos y cargos (comisiones de idoneidad), que distan del estado del arte y la práctica referidas a competencias laborales.
2. Un modelo de Gestión por Competencias es la base para establecer un Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos centrado en la elevación del potencial de desarrollo y la productividad de las personas en el Departamento de Fabricación, considerada un área clave dentro de la empresa azucarera cubana.
3. Para lograr el éxito de un Modelo de Gestión por Competencias, este deberá ser cuidadosamente planeado por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa, siguiendo un procedimiento metodológico para alcanzar los objetivos formulados en el modelo.
4. Un buen modelo debe emplear diversos métodos para obtener los datos de validez sobre las competencias del puesto / cargo o procesos del Departamento de Fabricación.
5. La modelación por competencias es un proceso continuo dependiente, en lo fundamental de la variación de las estrategias de la empresa azucarera y del rediseño de los procesos de trabajo dentro del área de fabricación.

## FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.

1. Cuesta Santos, A., (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial Academia, Cuba.
2. Marrelli, A.F., Tondora, J., y Hoge, M.A., (2005): Strategies for Developing Competency Models, Journal of Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, EE.UU.
3. Torrens, O., (2005): Consideraciones sobre la Introducción de las Competencias Laborales en Cuba, Gaceta Laboral. No. 11. Revista del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Cuba.
4. Lee, Y. y Wu, W., (2005): Development Strategies for Competency Models. [www.b.kobe-uac.jp](http://www.b.kobe-uac.jp), Taiwán.
5. Chartered Institute for Personnel and Development, (2005): Competency and Competency Frameworks. [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk), Gran Bretaña.