



Vol. XXV (1), 2007

REVISTA DE PSICOLOGÍA

Sandra Castañeda
Anne Marie Costalat-Founeau
Daniel González
Jorge Haddad
Dirk Hermans
Carlos Iberico
Pierina Traverso
Debora Vansteenwegen
César Varela
Bram Vervliet

DEPARTAMENTO
DE PSICOLOGÍA



FONDO
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS

REVISTA DE PSICOLOGÍA

Vol. XXV (1), 2007

CONTENIDO

ARTÍCULOS

Daniel González Lomelí, Sandra Castañeda Figueiras y César Varela Romero. Proceso de respuesta a examen de egreso en contabilidad: validación de constructo 3

Jorge Haddad Barthelemy. Experiencias y consideraciones en la conformación de perfiles de competencias 29

Pierina Traverso K. Dos madres adolescentes, dos vínculos: ¿qué marca la diferencia? 59

Carlos Iberico, Debora Vansteenwegen, Bram Vervliet y Dirk Hermans. El efecto de la (im)predictabilidad en el miedo contextual: una réplica de hallazgos básicos 81

Anne Marie Costalat-Founeau. Dinámica de la identidad, acción y contexto 103

RESEÑA 123

Experiencias y consideraciones en la conformación de perfiles de competencias

Jorge Haddad Barthelemy¹
Banco Popular de Ahorro, Cuba

La investigación se desarrolló en el Banco Popular de Ahorro, en Santiago de Cuba, donde durante tres años se trabajó en la conformación de diversos Perfiles de Competencias Directivos y un Perfil Único o Genérico, adaptable a cualquier directivo de esta institución y otras organizaciones. Se obtuvieron y confirmaron diversas concepciones de competencias como las simples, compuestas, básicas, secundarias, genéricas y específicas, importantes y claves, y diversas experiencias como la importancia de establecer sus dimensiones, las contradicciones y similitudes entre competencias y valores, su posibilidad de enfocarse hacia diversas tareas organizacionales, como el mejoramiento del medio ambiente, la calidad del trabajo de mandos superiores, intermedios, técnicos y obreros, con el objetivo de perfeccionar la gestión del desempeño de los trabajadores y la organización.

Palabras clave: competencias, valores, efecto cascada, Método Delphi, perfil, desempeño, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes.

Experiences and considerations about profiles of competitions

This study was carried out in the Banco Popular de Ahorro, in Santiago de Cuba. During three years, different Profiles of Directive Competitions were made as well as a Unique or Generic Profile, adaptable to any executive of this or other organizations. Different conceptions of competitions were obtained and confirmed, such as simple, compound, basic, secondary, generic and specific competitions. Various experiences were confirmed, such as the importance of establishing their dimensions, contradictions and similarities between competitions and values, their possibility to focus on different organizational tasks, such as the improvement of the environment, the quality in the performance of top and intermediate management, technicians and workers, with the objective of improving the performance of the employees and the organization.

Keywords: Competitions, values, cascade effect, Delphi method, profile, performance, abilities, skills, aptitudes, attitudes.

¹ Master en Administración de Negocios en la Universidad de Oriente, Cuba. Directivo en organizaciones empresariales, Gerente de la Unión Árabe de Cuba y asesor del sistema bancario. Sus intereses de investigación se centran en elevar y perfeccionar el desempeño de las organizaciones. Dirección postal: Callejón Santiago No.8, Santiago de Cuba, Cuba. Correo electrónico: jhb10268@yahoo.es

El mundo contemporáneo se desarrolla en un contexto globalizado en todos los aspectos de la vida laboral, política, económica y social. Así, una constante es la rapidez con la que se realizan cambios e innovaciones, aparejados a los adelantos científicos y técnicos, todos en función del aumento de la productividad del trabajo y de la búsqueda de nuevos mercados, entre otros eventos.

En medio de todos estos eventos, el hombre es el recurso humano principal. Por ello es imprescindible el perfeccionamiento del trabajo con los recursos humanos, enfocado en aquellos que generan bienes materiales y dirigen, rectoran y lideran actividades, desde un estadista hasta un jefe de departamento o un obrero simple, cada cual desde su perspectiva, pero con la idea de asumir y resolver los retos que se imponen.

Los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos. De hecho, estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el rediseño de funciones, el reclutamiento y la selección de personal a todos los niveles. Asimismo, incluyen la organización del aprendizaje y la actualización gerencial y técnica, la gestión y el desarrollo de carreras, así como la gestión de los procesos de evaluación del desempeño y promoción del personal y de los sistemas de compensación.

Experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo.

Desarrollo de las competencias como constructo

Los orígenes de la capacitación y la educación basadas en competencias en los Estados Unidos tienen lugar en los años veinte del siglo XX, aunque el movimiento moderno de la competencia comenzó hacia finales de los años sesenta y principios de los setenta. En su momento, uno de sus pioneros fue el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y que con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado del trabajo. McClelland postuló que era necesario buscar otras variables (competencias) que pudieran predecir cierto grado de éxito o, al menos, que supusieran menos sesgo cultural (Mertens, 1996).

Análisis precedentes han permitido progresar en la definición de las competencias. Estas difieren de las características individuales —por ejemplo, aptitudes y rasgos de personalidad— que requieren tanto la presencia de cualidades específicas como el pasar por experiencias de formación.

Los métodos de análisis de puesto se reparten clásicamente en dos grupos según estén orientados hacia el individuo —y sus aptitudes— o hacia el trabajo —y sus elementos—, pero ninguno ofrece este doble aspecto de características individuales / misiones a llevar a cabo, lo que constituye la originalidad del concepto de competencia.

En resumen, las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Por último, las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones profesionales precisas.

Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. Está claro que no puede existir una lista universal de competencias utilizables en todos los sectores de actividad, en todas las culturas y en todas las empresas, pero es indispensable la identificación correcta de las competencias con vistas a su evaluación posterior.

El análisis de puesto constituye, pues, la condición previa esencial de la evaluación, en la medida en que precisamente en esta etapa se identifican no solo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos que estas cualidades inducen.

Los métodos para identificar las competencias incluyen casi siempre dos etapas: primero, la descripción de las actividades y de las misiones que componen un puesto a analizar; en un segundo tiempo, la identificación de las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos para la correcta ejecución de las tareas descritas.

¿Qué son las competencias? Son habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes; son rasgos de personalidad, motivaciones, valores; son estilos de dirección, de relaciones interpersonales, de experiencias, que se adquieren durante toda la vida, tanto personal como laboral, en función del cumplimiento de los objetivos, las metas, las misiones y las estrategias del puesto y/o de la organización.

Según algunos autores, las competencias pueden ser genéricas y específicas. Las competencias genéricas son aquellas afines a un cargo o grupo de cargos de acuerdo con sus objetivos, misiones y estrategias. Casi siempre son competencias relacionadas con habilidades de dirección, de relaciones personales, con capacidad para trabajar en equipo, con rasgos de personalidad del individuo, aptitudes, actitudes, experiencias adquiridas durante la vida laboral y personal, que es necesario poseer en ciertas situaciones o condiciones de trabajo y de dirección.

Estas competencias genéricas pueden convertirse en específicas de acuerdo con el puesto analizado.

Las competencias específicas, como su nombre lo indica, son las intrínsecas al puesto. Por regla general, son técnicas y guardan relación con las funciones que se deben acometer en el puesto de trabajo para cumplir los objetivos para el que fue diseñado. Ambos tipos de competencias se complementan en el logro de los objetivos y las estrategias de trabajo de un puesto determinado.

Las competencias genéricas para un cargo de ejecutivo principal no tendrán que ser iguales que las de un ejecutivo intermedio. Asimismo, tampoco estos dos casos se corresponderán con un técnico, con nivel de mando o un obrero simple, aunque también podrán definirse competencias genéricas que se familiaricen con los puestos anteriormente señalados.

Por ejemplo, tener nivel de decisión, actuar con rapidez y de forma aproximativa —antes que lentamente— y con precisión en numerosas situaciones de dirección son competencias que pueden presentarse en los tres casos, porque un mando por regla general debe resolver situaciones de esta manera. Asimismo, delegar eficazmente en los subordinados, dándoles para ello muestras de justicia, es una competencia que, aunque genérica, en algunos casos puede ser más específica de un ejecutivo principal, de un líder.

Así, las competencias pueden tener un nivel de importancia (competencias esenciales o principales) en correspondencia con el puesto analizado. Por ejemplo, saber cómo establecer y mantener relaciones de trabajo con colaboradores y grupos externos, poder mejorar y regular los problemas de trabajo sin maltrato, comprender a los demás siendo capaz de conseguir su colaboración dentro de relaciones no jerárquicas son competencias genéricas importantes para un ejecutivo principal o intermedio, pero mucho más importantes para el jefe de un grupo de negocios, por las características de esta actividad.

Las competencias también tienen un nivel de importancia de acuerdo con la situación de la organización, por la situación del mercado, sus utilidades, finanzas, recursos humanos, etcétera. Por ejemplo, para una empresa que está en la búsqueda de su ejecutivo principal o director y se encuentra en un proceso de cambios tecnológicos y organizativos, algunas de las competencias genéricas u específicas importantes podrían ser capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas, de pensar estratégicamente y tomar decisiones acertadas bajo presión, de poner a punto sistemas de trabajo complejos y de adoptar conductas flexibles de solución de problemas, así como de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar los problemas de gestión complejos.

Algunas competencias genéricas tienen más importancia que otras de acuerdo con las características del trabajo a realizar. No es lo mismo una empresa cibernética dedicada a la realización de programas computacionales que una empresa constructora. En la primera, tener la capacidad de contratar trabajadores con talento, así como posibilitar un clima propicio para el desarrollo, y multiplicar con ello los retos que favorezcan el desenvolvimiento de los subordinados, son competencias de suma importancia. En la segunda, si bien estas dos competencias son necesarias, obrar con equidad y decisión cuando se trata con subordinados con problemas, y ser humano y sensible son competencias importantes que coadyuvarían a mantener y aumentar la productividad del trabajo, por ejemplo, en una actividad tan difícil como la construcción.

Las competencias específicas —como su nombre lo indica y se ha explicado con anterioridad— son las intrínsecas a un puesto determinado, a su misión y sus objetivos. Por ejemplo, un director de contabilidad debe poseer competencias técnicas que posibiliten un análisis de su actividad y toma de decisiones al respecto; debe también saber realizar análisis financieros, evaluarlos y conocer el sistema de cuentas que se utiliza en el proceso contable. Un director comercial debe saber de logística, de *marketing*; debe conocer las características de los productos que comercializa, a sus competidores, etcétera.

Algunas de las competencias genéricas y específicas dependen del puesto y de su nivel de jerarquía a cubrir o evaluar. Un ministro tiene competencias distintas de las de un director de unión, y este, a su vez, distintas de las de un director de empresa, y este distintas de las de un ejecutivo intermedio, y así sucesivamente, porque son mandos y puestos en distintos niveles de dirección, cuyos cargos tienen misiones, objetivos y estrategias distintas, a pesar de pertenecer a un mismo ministerio o actividad.

En esencia, y resumiendo lo expresado con anterioridad, para conformar el perfil de competencias de un puesto determinado deben definirse las competencias genéricas, las competencias específicas, su nivel de importancia, su conformación de acuerdo con la jerarquía del cargo a ocupar y con la misión, funciones, metas y objetivos de trabajo, tanto en el corto como en el mediano plazo. También debe tenerse en cuenta el contexto laboral de los futuros subalternos, sus características personales y la situación en que se encuentra la actividad desarrollada por ellos, si existe motivación o no, si conocen sus puntos débiles y fuertes o no, si existen líderes en el grupo de colaboración, ya sean negativos o positivos, etcétera; o sea, debe considerarse el contexto laboral en el que el seleccionado llevará a cabo su trabajo.

En el panorama empresarial mundial, existen numerosos perfiles para evaluar las competencias: Thornton y Byhan (como se cita en Lévy-Leboyer, 1997) plantean unas competencias superiores (Tabla 1); el banco de datos informatizado de las competencias de los mandos (EDF / GDF) (Tabla 2); Mc Culey (como se cita en Lévy-Leboyer, 1997) expone dieciséis competencias de referencias (Tabla 3), las de mayor adaptabilidad a las diversas problemáticas por las que puede atravesar una organización según momento, situación, tipo de cargo, visión y objetivos de trabajo.

Tabla 1

Competencias universales para los mandos superiores

Presentación oral	Negociación
Comunicación oral	Espíritu de análisis
Comunicación escrita	Sensatez
Análisis de los problemas de la empresa	Creatividad
Atención a los problemas de la empresa	Aceptación de riesgos
Análisis de los problemas externos de la empresa	Decisión
Atención a los problemas externos de la empresa	Conocimientos técnicos y profesionales
Planificación y organización	Energía
Delegación	Amplitud de intereses
Control	Iniciativa
Desarrollo de los subordinados	Tolerancia al estrés
Sensibilidad	Adaptabilidad
Autoridad sobre un individuo	Independencia
Autoridad sobre un grupo	Motivación
Tenacidad	

Tabla 2

Banco de datos informatizado de las competencias de los mandos

Adaptabilidad	Disciplina
Ambición	Energía
Amplitud de espíritu	Expresión escrita
Autonomía	Expresión oral
Autoridad	Identificación y análisis de problemas
Capacidad de concentración	Persuasión
Capacidad de mando	Razonamiento y resolución de problemas
Capacidad de síntesis	Sensibilidad social
Confianza en sí mismo	Sentido de negociación
Control de sí mismo	Sociabilidad
Coordinación	Tolerancia
Creatividad	

Tabla 3

Competencias de referencias

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a las circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas, capacidad de pensar estratégicamente y de tomar decisiones acertadas bajo presión, capacidad de poner a punto sistemas de trabajo complejos y de adoptar conductas flexibles eficazmente con los mandos superiores para tratar problemas complejos de gestión.
2. Hacer lo que se debe: perseverar y concentrarse ante los obstáculos, asumir, saber lo que es necesario y seguir adelante, capacidad de trabajar solo y también de aprender de los demás en caso de necesidad.
3. Aprender de prisa: dominar rápidamente nuevos saberes técnicos y comerciales.
4. Tener espíritu de decisión: preferir actuar con rapidez y de forma aproximativa antes que lentamente y con precisión en numerosas situaciones de dirección.
5. Dirigir a subordinados: delegar eficazmente en los subordinados, procurarles amplias oportunidades y darles muestras de justicia.
6. Crear un clima propicio para el desarrollo: multiplicar los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de los subordinados.
7. Hacer frente a los subordinados con problemas: obrar con decisión y equidad cuando se trata a subordinados con problemas.
8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo: llevar a cabo el trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.
9. Contratar trabajadores con talento: contratar gente con talento para el equipo.
10. Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás: saber cómo establecer y mantener relaciones de trabajo con colaboradores y grupos externos, negociar y regular los problemas de trabajo sin maltratar a las personas, comprender a los demás y ser capaz de conseguir su colaboración dentro de relaciones no jerárquicas.
11. Ser humano y sensible: dar pruebas de un interés sincero por los demás y de sensibilidad ante las necesidades de los subordinados.
12. Enfrentarse con sangre fría: ser firme, confiar en las opiniones basadas en hechos, no censurar a los demás por sus errores y ser capaz de salir de situaciones embarazosas.

13. Equilibrar el trabajo y la vida personal: equilibrar las prioridades del trabajo y las de la vida privada para que ni las unas ni las otras queden desatendidas.
14. Tener una idea exacta de los puntos fuertes y débiles, y estar dispuesto a mejorar respecto a los últimos.
15. Hacer que las personas se sientan a gusto: mantenerse afable y dar muestras de buen sentido del humor.
16. Actuar con flexibilidad: poder adoptar comportamientos que a menudo son considerados opuestos, ser a la vez duro y compasivo, dirigir y dejar que otros dirijan.

Se han dejado para el final los centros de evaluación (*Assessment Centers*), que en el contexto actual de la gestión de recursos humanos son empresas autofinanciadas que se dedican a la conformación de perfiles y a la evaluación del desempeño a solicitud de las organizaciones, y que basan su labor en grupos de expertos encargados de definir el perfil de competencias de un puesto determinado.

En la propuesta investigativa que nos ocupa, este centro de evaluación surgiría en el seno de la institución; la responsabilidad recaería en el área de recursos humanos, que crearía sus grupos de expertos según actividades —por ejemplo, economía, recursos humanos, comercial, directores generales, técnicos, obreros, etcétera—.

Un sinnúmero de autores plantean la necesidad de gestionar las competencias, para lo cual se enfocan en el desarrollo de perfiles de cargo en las organizaciones. Pero en casi todos los casos no muestran cómo llegar a estructurarlos, aunque sí hay coincidencia de criterios en el hecho de que se necesitan grupos de expertos y trabajos en grupo para alcanzar de ese fin.

Como su nombre lo indica, este grupo de expertos —que será el encargado de definir las competencias para un cargo determinado— debe estar compuesto por personas capaces, con dominio de la materia en cuestión, de las características de la organización, con criterio propio y

nivel de decisión. Todo esto permitiría definir las competencias de un puesto determinado con un porcentaje grande de fiabilidad en correspondencia con el puesto a evaluar.

Este grupo de expertos realizará funciones parecidas a las de un centro de evaluación propiamente dicho; surgiría a partir de los mismos trabajadores o funcionarios dentro de la empresa, sin necesidad de crear una nueva plantilla, y podría renovarse por decisión del área de recursos humanos, a conveniencia o por necesidad.

Después de lo expresado con anterioridad —donde se teoriza brevemente sobre diversos aspectos de la gestión de competencias y, fundamentalmente, sobre cómo identificarlas—, se está en condiciones de plantear la propuesta teórica para la conformación de perfiles de competencias.

El Método Delphi y la determinación de perfiles de competencias

- **Primer paso:** creación del grupo de expertos.
- **Segundo paso:** entrenamiento del grupo de expertos.
- **Tercer paso:** listado de todas las competencias posibles para el puesto a la vista en la pizarra. Se realiza un trabajo en grupo en el que se mantienen aquellas competencias con posibilidades de conformar el perfil. Este listado no debe poseer repeticiones o similitudes.
- **Cuarto paso:** eliminación de las competencias por el Método Delphi. En este punto se realiza la siguiente pregunta: “¿Está usted de acuerdo que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto analizado? En las que no esté de acuerdo, marque con una N”.

- **Quinto paso:** definición del perfil de competencias del puesto.
- **Sexto paso, primera ronda:** selección de competencias según su importancia por el Método Delphi; se realiza la siguiente pregunta: “¿Cuáles de las competencias que conforman el perfil considera usted que no son importantes? Marque con una N las que no lo sean”.
- **Sexto paso, segunda ronda:** selección de las competencias clave dentro de las importantes y ordenamiento por su importancia; se realiza la siguiente pregunta: “Dentro de las competencias importantes, ¿cuáles considera usted que son claves? Marque con una N las que considera que no son claves”.
- **Séptimo paso:** trabajo con el grupo de expertos para la definición de los pesos específicos y terminación del perfil final de competencias.

Esta propuesta de procedimiento es innovadora y perfecciona la de Cuesta Santos (1999) para la conformación de perfiles por el Método Delphi, ya que se facilita el proceso de eliminación de las competencias desde el tercer paso, porque en este se clasifican las competencias que pueden formar parte del perfil. Es de suma importancia el trabajo del facilitador, al razonar con los expertos sobre cómo debe conformarse el perfil, partiendo de las competencias propuestas por ellos mismos y enfocadas hacia el cumplimiento de las misiones, los objetivos, las estrategias y las funciones del puesto en cuestión.

Según la propuesta de Cuesta Santos (2001), en la aplicación del Método Delphi se hizo imposible la definición de la prelación en importancia de las competencias que conformaban el perfil por no lograrse el consenso de los expertos. Entonces, a propuesta del facilitador, se definieron las importantes y las menos importantes aplicando el Teorema de Pareto, por lo que se simplificaron las competencias que se debían organizar por su importancia. En todos los perfiles, las competencias importantes os-

cilaron entre 8 y 11, pero aun así todavía no se lograba el objetivo de organización por su importancia, ni el consenso del 60% o más de los expertos. Por ello, dentro de las competencias importantes, se realizó otra subdivisión: se clasificaron las claves y se posibilitó, con este mínimo de competencias y con un trabajo en grupo, lograr el consenso de los expertos y organizar el perfil por su importancia.

Con la aplicación del Método Delphi, consideramos que la preparación inicial del grupo de expertos en las concepciones de la gestión de competencias tiene que ser profunda. Ellos deben tener de antemano perfiles de competencias para su estudio o, mejor aún, una gran cantidad de posibles competencias de puestos ya dimensionadas o caracterizadas. Esto conllevaría un mejor entendimiento por parte de los expertos al decidirse por cualquiera de ellas, en función de garantizar el cumplimiento de la misión, los objetivos y las funciones del puesto analizado.

El facilitador tiene que estar muy preparado en la gestión de recursos humanos por competencias para guiar al colectivo; debe interactuar con el grupo de expertos, siempre transmitiendo confianza para el desarrollo del trabajo en equipo y dejando que los expertos se desarrollen en la exposición de sus experiencias sin ser coaccionados.

El registrador cumple un rol importante, porque es el encargado de descargar los criterios de los expertos en la Matriz Delphi; tiene que prestar mucha atención en no cometer errores que impliquen desvíos en el cálculo y en la conformación de la matriz. También debe ser rápido en el manejo del ordenador para facilitar y simplificar el trabajo.

Ya en la conformación de los perfiles surgieron criterios de tipos de competencias, tales como las competencias compuestas y simples. Por ejemplo, en el perfil de director de sucursal, los expertos propusieron la competencia *planea, organiza, regula y controla las tareas*; como se puede apreciar, en realidad son cuatro competencias en una. Si esta se utilizara

para gestionar el desempeño, podría suceder que ese trabajador fuera un buen organizador y planeador de tareas, mas no un buen controlador, cuando es esta última acción la que define el desempeño de las funciones del puesto en cuestión. Por ello los expertos consensuaron que, en la conformación de un perfil, al margen de su simplificación para hacerlo más pequeño, las competencias simples son de mayor utilidad y objetividad en la gestión del desempeño, en comparación con las compuestas.

Otra experiencia se relacionó con valores y competencias. En los perfiles realizados, los expertos proponían valores tales como responsabilidad, autoridad, austeridad, prestigio y creatividad. Los expertos consideraron, después de varias reflexiones junto al facilitador, que algunos de los valores eran reflejo de la competitividad del hombre en el puesto de trabajo. Por ejemplo, tener autoridad, prestigio y responsabilidad depende de su accionar en función del logro de los objetivos de trabajo y del cumplimiento de las metas; son así difíciles de calificar, pues dependen de un cúmulo de comportamientos y competencias.

Hay otros valores que se asemejan a algunas competencias. Por ejemplo, ser creativo es similar a algunas competencias como *ser capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos, ser autodeterminado y perseverante ante los obstáculos y transmitir ideas a los colaboradores*. A partir de la observación anterior, se infiere que los expertos decidieron trabajar las competencias sin tener en cuenta los valores.

Las competencias importantes también fueron de gran utilidad en la conformación del perfil genérico partiendo del Principio de Pareto. En el trabajo de conformación de perfiles hay organizaciones en las que las competencias se repiten en diferentes puestos. Este es, precisamente, el caso que nos ocupa. En la organización Banco Popular de Ahorro, se realizaron los perfiles del director de sucursal y del gerente comercial de sucursal. En todos se definieron las competencias importantes y, dentro de ellas, las claves. Estas se repetían en cada uno de ellos y eran competencias, como se puede apreciar, para puestos de directivos.

La Dirección del Banco decidió conformar un perfil (genérico) de competencias que fuera de posible aplicación a todos los puestos de directivos. Para ello se preparó a un grupo de expertos con la participación de directivos principales; se seleccionaron otros intermedios y especialistas destacados y se les entregó, con tiempo, un material para su estudio.

Con este último trabajo en grupo, se conformó un perfil genérico con sus pesos específicos y su caracterización o dimencionamiento (Apéndice 4). A partir de esta experiencia, se obtuvieron las competencias básicas y las secundarias o subcompetencias, se creó la competencia básica *comunicación* con las subcompetencias *expresión escrita* —esta como nueva propuesta del grupo de experto—, *expresión oral* y *capacidad de escucha*.

Según la prelación en importancia de las competencias básicas, el perfil se podía adecuar a distintos puestos de trabajo. Por ejemplo, para un puesto de jefe de departamento de criminalística en una unidad de la policía, la competencia *técnica* podría pasar a ser la primera en importancia por la característica del puesto, mientras que para un puesto de atención directa a clientes la *comunicación* pasaría a los primeros planos de importancia en el perfil genérico, y así sucesivamente.

Existen ciertas competencias con las que se tiene que contar para conformar perfiles de puestos de técnicos y especialistas: estas son las organizadoras, las comunicativas, las de adaptabilidad para el cambio. Conjugadas con la destreza y el dominio técnico de las funciones del puesto, estas competencias redundarían en una correcta gestión del desempeño del evaluado.

Entonces, este último perfil de competencias —que podríamos llamar único o genérico— tiene las características de adaptarse a cualquier organización, y facilita, con las subcompetencias ya dimensionadas, la conformación de los perfiles de puestos directivos y técnicos, así como de otros tipos, según sus características.

Un último aspecto a señalar es el efecto cascada que se desencadenó en la conformación de los perfiles por el número de expertos que participaron. Ello sirvió como medio de adquisición de conocimientos en la materia de competencias; supuso la disminución del tiempo en la conformación de los perfiles, con el consiguiente abaratamiento de los costos de trabajo —es de tenerse en cuenta que participantes y expertos eran trabajadores de la entidad, y que poseían funciones y contenidos de trabajo específicos—.

Conclusiones

- El perfil de competencias de un puesto determinado supone la definición de las competencias genéricas, específicas, su nivel de importancia, su conformación de acuerdo con el puesto a ocupar y con la misión, las funciones, las metas y los objetivos de trabajo.
- Se ha logrado conformar los perfiles dentro de una organización a partir de la participación de expertos del área de recursos humanos, mediante lo cual se evitó la contratación de agentes externos a la institución.
- Las características que debe presentar el grupo de expertos encargado de definir las competencias para un cargo determinado, con el fin de incrementar la fiabilidad frente al puesto a evaluar, son las siguientes: capacidad, dominio de la materia, conocimiento de las características de la organización, criterio propio y nivel de decisión.
- El facilitador debe estar capacitado en gestión de recursos humanos por competencias, con el fin de interactuar tanto a nivel del grupo evaluado, como a nivel de los expertos. Además, debe mostrar siempre confianza en el desarrollo del trabajo.

- Se sugiere la incorporación de los valores de responsabilidad, autoridad, austeridad, prestigio y creatividad en los perfiles realizados.
- El perfil de competencias único o genérico tiene las características de adaptarse a cualquier organización y, junto con las sub-competencias ya dimensionadas, facilita la conformación de los perfiles de puestos tanto directivos como técnicos, y de otros tipos en función de sus características.

Referencias

- Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia.
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de competencias*. La Habana: Academia.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Recibido 12 de abril, 2007
Aceptado 12 de mayo, 2007

APÉNDICE 1 - Perfil de competencias del Director de Sucursal

<i>Competencias definidas Director de Sucursal</i>	<i>Peso específico</i>
Dominio de la actividad bancaria ^a	0.15
Prestigio ^b	0.11
Planeación, organización, regulación y control de las tareas ^a	0.08
Delegar eficazmente ^a	0.08
Preparación política e ideológica ^b	0.07
Capacidad de decisión ^a	0.07
Autoridad y exigencia sobre sus subordinados y colaboradores ^a	0.07
Asumir los cambios y aprender con rapidez ^a	0.06
Capacidad de concentración en las tareas y distribución de la atención ^a	0.06
Crear un clima propicio para el desarrollo de las tareas y orientar el trabajo en equipo ^a	0.05
Capacidad de escucha	0.03
Expresión oral	0.03
Creatividad e iniciativa	0.02
Hacer suyas las normas de educación formal	0.01
Preparar y desarrollar a los subordinados	0.02
Austeridad ^b	0.01
Equilibrar el trabajo y la vida privada	0.01
Razonar y resolver problemas	0.02
Perspicacia	0.01
Contratar trabajadores con talento	0.02
Adecuadas relaciones interpersonales y sensibilidad ante los problemas que le rodean	0.01
Confianza y control en sí mismo, conociendo sus puntos débiles y fuertes	0.01
TOTAL	1.00

^a Competencias importantes.

^b Valores.

APÉNDICE 2 - Perfil de competencias del Gerente Comercial de Sucursal

	<i>Composición del perfil final de competencia Gerente Comercial de Sucursal</i>	<i>Peso específico</i>
1	Conocimientos técnicos y profesionales de la actividad comercial y bancaria ^c	0.18
2	Facilidad para la toma de decisiones oportunas ^a	0.15
3	Expresión oral ^a	0.10
4	Capacidad de escucha ^a	0.08
5	Relaciones interpersonales ^a	0.07
6	Organización y control de las tareas ^a	0.06
7	Adaptabilidad para el cambio ^a	0.05
8	Dominar rápidamente nuevos saberes técnicos y profesionales ^a	0.03
9	Autodeterminación y perseverancia ante los obstáculos ^a	0.03
10	Organización y control de las tareas ^a	0.03
11	Capacidad para trabajar bajo presión ^a	0.02
12	Generador de conocimientos	0.02
13	Sensibilidad ante los problemas que le rodean	0.02
14	Capacidad de equilibrar el trabajo y la vida privada	0.02
15	Conocer sus puntos débiles y fuertes	0.02
16	Delegar eficazmente	0.02
17	Planificación adecuada del tiempo de trabajo	0.02
18	Ser éticos y profesionales	0.02
19	Creatividad	0.02
20	Presencia física	0.02
21	Perspicacia	0.01
22	Hacer suyas las normas de educación formal	0.01
	TOTAL	1.00

^a Competencias importantes.

^c Competencias técnicas.

APÉNDICE 3 - Instrumento a tener en cuenta por el grupo de expertos para culminar el paso concerniente a la conformación de perfiles de competencias en el Banco Popular de Ahorro

Antes de comenzar es necesario hacer un pequeño recuento de lo transitado desde que comenzamos con este trabajo hasta ahora.

En un principio cuando se conformó el perfil de competencias de Gerente Comercial de Sucursal se tuvo en cuenta que dentro de este perfil se conjugarían competencias específicas, genéricas y dentro de ellas clasificamos las más importantes aplicando Pareto, que es lo mismo a que ellas garantizarían el 80% del cumplimiento de las tareas y funciones del puesto, enfocadas hacia los objetivos y estrategias de la organización, este perfil tenía incluido como una competencia, estar en correspondencia con el Código de Ética.

En los siguientes tres perfiles, Gerente Administrativo, Subgerente Comercial y Director de Sucursal, y a partir de los criterios de los grupos de expertos que trabajaron en su conformación, surgieron una serie de ideas e iniciativas para mejorar el primer perfil. Una de ellas fue que el código de ética como competencia era muy general y debía de dividirse un poco; de ahí salieron valores competencias como autoridad, austeridad, responsabilidad, prestigio, etcétera

Dentro de las que se enfocaron como importantes se definieron las claves con vista a agilizar el ordenamiento por su importancia del perfil. También, para simplificar el perfil se unieron competencias compuestas que por sus características podrían analizarse en su conjunto, por ejemplo varias competencias simples como *planifica, organiza, regula y controla las tareas*, así como *razona y resuelve problemas*.

En todos los perfiles anteriores se mantuvo el criterio de que coexisten en un mismo perfil competencias específicas, genéricas, claves,

importantes y menos importantes. Todos estos conceptos ayudaron a la conformación de un perfil de competencias único o genérico para los puestos de dirección de las sucursales del banco en nuestra provincia, para lo cual se realizó un trabajo en grupo teniendo en cuenta los siguientes principios:

- La fusión de competencias simples en compuestas podría traer como consecuencia que al realizar el análisis de desempeño se corriera el riesgo de que al realizar la evaluación, no fuera objetiva y profunda al dejarse de analizar aspectos contenidos en una misma competencia y que fuera una problemática a resolver por el evaluado.
- Las competencias que se desmembraron del código de ética, después de algunas consideraciones, se definieron como valores, por lo que dejaron de formar parte de los perfiles de competencias.

Con las valoraciones anteriores se le presenta al grupo de expertos el siguiente perfil de competencias para su discusión y aprobación.

**Perfil único o genérico para las sucursales,
a aprobar por el grupo de expertos**

	<i>Perfil de competencias</i>	<i>Calif. media</i>	<i>Peso esp.</i>	<i>Calif final</i>
1	<i>Competencia básica:</i> Toma de decisiones	3.3	0.30	0.99
	<i>Competencias secundarias:</i> Media de las Puntuaciones	3.3	x	x
	Capacidad de tomar decisiones bajo presión	4		
	Pensar estratégicamente	3		
	Razonar y concentrarse ante los problemas	3		
	Identificar los problemas	4		
	Analizar y resolver los problemas	4		
	Delegar eficazmente	2		

2	<p><i>Competencia básica:</i> Organización</p> <p><i>Competencias secundarias:</i> Media de las puntuaciones</p> <p>Planear las tareas</p> <p>Organizar las tareas</p> <p>Regular las tareas</p> <p>Controlar las tareas</p> <p>Orientar el trabajo en equipo</p> <p>Crear un clima para el desarrollo de las tareas</p> <p>Ser generador de conocimientos</p>	<p>4.1</p> <p>4.1</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>4</p>	0.25	1.02
3	<p><i>Competencia básica:</i> Adaptabilidad para el cambio</p> <p><i>Competencias secundarias:</i> Media de las puntuaciones</p> <p>Dominar rápidamente nuevos saberes técnicos profesionales y de dirección.</p> <p>Ser capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos</p> <p>Ser autodeterminado y perseverante ante los obstáculos</p> <p>Trasmitir ideas a los subordinados</p>	<p>3.7</p> <p>3.7</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p>	0.15	0.55
4	<p><i>Competencia básica:</i> Expresión oral</p> <p>Puntuación del evaluador</p> <p>Características: tomar iniciativas para informar y solicitar aportaciones de otros. La comunicación muestra un elevado nivel de creatividad, confianza en sí mismo y capacidad de persuasión. En situaciones problemáticas emplear un tono de comunicación no acusatorio. Recibir con agrado información de retorno de otros y responder a ella como norma, explicando el cómo y el por qué se hacen las cosas.</p>	4	0.10	0.40

5	<i>Competencia básica:</i> Capacidad de escucha Puntuación del evaluado Características: dejar que las personas que se comunican con él hablen, expresen sus criterios, aun cuando no esté de acuerdo con estos. Capacidad de comprender, atender sin atacar, dejar que fluya la conversación, con independencia del nivel o deficiencia en la expresión de la persona con la que se dialoga, debe ser una característica innata del que se relaciona con colaboradores, jefes o clientes.	4	0.10	0.40
6	<i>Competencia básica:</i> Capacidad de atención Puntuación del evaluador. Características: cualidad perenne en un directivo. Capacidad de estar realizando una tarea y por muy importante que sea atender a otras personas, subordinados, clientes o superiores, sin perder el hilo de lo que está haciendo, sin exaltarse, respondiendo a estos tomando las decisiones más factibles u oportunas.	3	0.10	0.30
	Total	x	x	3.66

Como se puede apreciar este perfil lleva implícitas seis competencias básicas, tres de ellas poseen competencias secundarias y otras tres son únicas. En el primer caso, las competencias secundarias caracterizan la competencia básica y son de fácil entendimiento para su evaluación por los evaluadores. En el segundo caso, las únicas, tienen una caracterización hecha para la mejor comprensión de los evaluadores.

Para la definición de este perfil se tomaron todas las competencias importantes individuales, así como aquellas que no eran importantes en algunos perfiles pero que se repetían en todos o en el 60% de ellos.

Hay competencias tales como *hacer suyas las normas de educación formal, presencia física, ser éticos y profesionales, capacidad de equilibrar el trabajo y la vida privada* que no se encontraban clasificadas entre las importantes, pero como son ustedes los que van a utilizar este procedimiento como herramienta de trabajo pueden decidir no tenerlas en cuenta o adjuntarlas en el momento de analizar el desempeño de un subordinado.

Ahora, qué queremos que ustedes hagan:

En primer lugar, analizar lo que anteriormente hemos expuesto para luego llevar a vía de hecho lo siguiente:

Confeccionar un Perfil de Competencias Genérico para utilizarlo en el análisis de desempeño y/o selección de todos los directivos del Banco Popular de Ahorro incluyendo la presidencia en La Habana, interrelacionándolo con las funciones de cada cargo. Este perfil debe facilitar la selección, capacitación y compensación de los evaluados.

Ya en el último trabajo en grupo realizado, los expertos escogieron por unanimidad el último perfil de las seis competencias básicas como el más completo para la labor de evaluación. Con ustedes concluiríamos el paso de definición de perfiles de competencias dimensionándolo, acabando de aunar criterios con el apoyo y experiencias de ustedes siendo el preámbulo para discutir, después de terminado, el modelo de gestión completo.

Una última cuestión es la de realizar un *software* para facilitar el trabajo del modelo de gestión en los pasos de la confección de perfiles, análisis del desempeño y selección, además de confeccionar el procedimiento completo, de fácil entendimiento por el cual se pueda guiar cualquier directivo o colaborador, por nuevo que sea en el banco.

Muchas Gracias.

APÉNDICE 4 - Perfil único o genérico

	<i>Perfil de competencias</i>	<i>Calif. media</i>	<i>Peso esp.</i>	<i>Calif. final</i>
1	<i>Competencia básica:</i> Toma de decisiones <i>Competencias secundarias:</i> Media de las Puntuaciones Capacidad de tomar decisiones bajo presión Pensar estratégicamente Razonar y concentrarse ante los problemas Identificar los problemas Analizar y resolver los problemas Delegar eficazmente	3.3 3.3 4 3 3 4 4 2	0.25 x	0.825 x
2	<i>Competencia básica:</i> Organización <i>Competencias secundarias:</i> Media de las puntuaciones Planear las tareas Organizar las tareas Regular las tareas Controlar las tareas Orientar el trabajo en equipo Crear un clima para el desarrollo de las tareas Ser generador de conocimientos	4.1 4.1 4 4 5 5 3 4 4	0.20 x	0.820 x
3	<i>Competencia básica:</i> Conocimientos técnicos de la actividad Puntuación del evaluador	4	0.17	0.680
4	<i>Competencia básica:</i> Adaptabilidad para el cambio <i>Competencias secundarias:</i> Media de las puntuaciones Dominar rápidamente nuevos saberes técnicos profesionales y de dirección Ser capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos Ser autodeterminado y perseverante ante los obstáculos Transmitir ideas a sus subordinados	3.7 3.7 4 4 3 4	0.15 x	0.555 x
5	<i>Competencia básica:</i> Comunicación <i>Competencias secundarias:</i> Media de las puntuaciones Expresión oral Capacidad de escucha Expresión escrita	3.6 3.6 4 3 4	0.13	0.468
6	<i>Competencia básica:</i> Capacidad de atención Puntuación del evaluador Total	3 x	0.10 100	0.300 3.648

Caracterización o dimensiones de las competencias

Competencia básica: Toma de decisiones

- *Tomar decisiones bajo presión:* en momentos claves del trabajo, en momentos de cambio, de asimilar nuevos saberes y transmitirlos, de falta de personal, estar concentrado en un gran número de responsabilidades, estar calmado, pensar y transmitir confianza a los colaboradores, tomando la decisión más acertada, rápida y convincente.
- *Pensar estratégicamente:* proyectarse hacia el futuro, crear condiciones de trabajo en cuanto al pensamiento estratégico en el puesto y la organización, prever los posibles cambios que puedan surgir y afecten sus resultados del trabajo, inculcar una mente positiva entre los colaboradores.
- *Razonar y concentrarse ante los problemas:* no divagar, estar concentrado en el trabajo y los problemas que se desprenden de él. En situaciones críticas permanecer en el puesto centrandolo toda la atención en el trabajo y el de los colaboradores, en función de resolver los problemas.
- *Identificar los problemas:* no tomar tiempo en identificar las distintas problemáticas que surgen en el puesto y/o grupo de trabajo, ser perspicaz.
- *Analizar y resolver los problemas:* resolver los problemas que identifica después de analizarlos, ya sea personalmente o con criterios de los colaboradores.
- *Delegar eficazmente:* conocer a los colaboradores para tener la posibilidad de delegarles tareas y funciones con resultados, a partir de un control estricto de lo que se indica.

Competencia básica: Organización

Esta competencia básica se enfoca fundamentalmente hacia el cumplimiento de las tareas y funciones que técnicamente garantizan los resultados del trabajo del puesto y/o la organización. Todas se interrelacionan pero no todas necesariamente deben ser del dominio del posible evaluado, por lo que hay que tenerlas en cuenta de forma individual para un mejor criterio de evaluación.

- *Planear las tareas:* tener dominio del trabajo, de las funciones del puesto, para lograr la planeación acertada y escalonada de las tareas, para que a su vez no se concentren y fluya su coordinación.
- *Organizar las tareas:* encomendarlas a quienes sean capaces de realizarlas con la mayor rapidez y calidad, para lo cual es necesario desarrollar a los colaboradores integralmente.
- *Regular las tareas:* manejarlas de forma tal que fluyan y se cumplan en los términos establecidos.
- *Controlar las tareas:* similar a la competencia de delegar eficazmente. Enfocarse hacia el cumplimiento de las tareas o funciones, no se le va de la mano lo que indica, mantener un rigor en el chequeo y fiscalización de los colaboradores.

Competencia básica: Conocimientos técnicos de la actividad

Esta competencia se explica por sí sola. Al opinar sobre esta en la evaluación se deben tener en cuenta los casos típicos de toma de decisiones de carácter técnico. Implica tener criterio propio al respecto o escuchar a menudo el criterio de los colaboradores. Hay que tener en cuenta que un directivo puede tener resultados excelentes en su trabajo porque también cuenta con un grupo de colaboradores excelentes, pero esto no excluye que deba superarse técnicamente.

Competencia básica: Adaptabilidad para el cambio

En la situación actual de la economía mundial y sus particularidades, es de suma importancia que los directivos sean como una esponja en cuanto a asimilar los cambios y transmitirlos con toda la confianza requerida a los colaboradores.

- *Dominar rápidamente nuevos saberes técnicos profesionales y de dirección:* no estancarse respecto a la labor que se realiza y entender las cuestiones novedosas del puesto.
- *Poner a punto sistemas de trabajo complejos:* se interrelaciona con la anterior, porque uno puede entender las cuestiones novedosas el trabajo pero no ejecutarlas solo ni a través de los colaboradores.
- *Ser autodeterminado y perseverante ante los obstáculos:* no amilanarse, entregarse, siempre en función de resolver los problemas del puesto y la organización. Buscar alternativas, transmitir confianza a los colaboradores en cualquier situación.
- *Trasmitir ideas a los subordinados:* se relaciona con los colaboradores porque ellos son los que en muchas circunstancias sacan de un apuro y además crear la reserva futura, a tenor con la filosofía de la organización.

Competencia básica: Comunicación

- *Expresión oral:* tomar iniciativas para informar y solicitar aportaciones de otros. La comunicación muestra un elevado nivel de creatividad, confianza en sí mismo y capacidad de persuasión. En situaciones problemáticas emplear un tono de comunicación y no acusatorio. Recibir con agrado información de retorno de otros y responder a ella como norma, explicar el cómo y el por qué se hacen las cosas.

- *Capacidad de escucha*: dejar que las personas que se comunican con uno hablen, expresen sus criterios, aun cuando no se esté de acuerdo con estos. Capacidad de comprender, atender sin atacar, dejar que fluya la conversación, con independencia del nivel o deficiencia en la expresión de la persona con la que se dialoga. Debe ser una característica innata del que se relaciona con subordinados, jefes o clientes.
- *Expresión escrita*: capacidad para la escritura, fluidez, buena concordancia, sin faltas de ortografía, capacidad de síntesis.

Competencia básica: Capacidad de atención

Esta debe de ser una cualidad perenne en un directivo. Es la capacidad de estar realizando una tarea y por muy importante que sea atender a otras tareas, personas, subordinados, clientes o superiores sin perder el hilo de lo que se está haciendo, sin exaltarse, respondiendo a estos tomando las decisiones más factibles u oportunas.