

# EL PERFIL DE COMPETENCIAS: COMPARACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA SU DISEÑO EN EL ÁMBITO ACADÉMICO Y EMPRESARIAL CUBANO

**Arianne Medina Macías**

**Amanda Vitier Sánchez**

*Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.*

## **Resumen**

El estudio que se presenta es resultado de la experiencia docente e investigativa de las autoras en la disciplina Psicología Laboral y de las Organizaciones, específicamente en las prácticas pre-profesionales de estudiantes de tercer año de la carrera Psicología de la Universidad de La Habana. Como evaluación de los contenidos, los estudiantes deben elaborar un perfil de competencias de un cargo y sobre esa base, diseñar un anuncio y una batería de técnicas, útiles en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Para ello emplean un procedimiento metodológico específico, acorde con las nuevas exigencias sociales, políticas y económicas de Cuba.

Por su parte, las empresas cubanas que aplican un Enfoque de Gestión por Competencias tienen diseñado su propio procedimiento, teniendo en cuenta que las Normas Cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano explicitan los requisitos a cumplir para la construcción del perfil, pero no la metodología a seguir.

De ahí que el objetivo principal del presente estudio sea la comparación del procedimiento empleado por la Facultad de Psicología con el de un grupo de empresas certificadas con la Norma Cubana. El análisis se estructuró partiendo de cuatro unidades que describen ambos procedimientos, los cuales arrojaron un mayor número de aspectos similares que diferentes.

**Palabras clave:** Gestión por Competencias, perfil de competencias, procedimiento para diseño de perfiles de competencias

## **Abstract**

*This study is a result of the teaching and research experience in Industrial/Organizational Psychology gained by the authors; specifically during the pre-professional practices of third-year undergraduate Psychology students at the University of Havana. As part of the final evaluation of the students they must do a competence profile of a job and on that basis design a job advertisement and a battery of techniques useful in the processes of recruitment and selection. To do this they should use a specific methodological procedure, consistent with the new social, political and economic demands in Cuba.*

*Cuban companies that are implementing a competency management approach have designed their own procedures, given that the Cuban Standard System of Integrated Human Capital makes explicit the requirements that should be met to do a profile but not the methodology to do so.*

*Hence, the main objective of this study is to compare the procedure used by the School of Psychology with that used by a group of companies certified with the Cuban Standard. The analysis, structured using four units that describe both procedures, resulted in more similarities than differences.*

**Key words:** Competence Management, competency profile, design procedure for competency profiles.

### Breve nota introductoria

¿Para qué y cómo gestionar competencias? Cuando se trata de la Gestión por Competencias estos son dos de los cuestionamientos que con mayor fuerza emergen en el ámbito académico y práctico. Lamentablemente, la voz de la Psicología en Cuba ha estado poco representada a la hora de ofrecer respuestas, siendo esta una de las ciencias con mayores potencialidades para brindar soluciones. Sin embargo, lo que reconforta a los profesionales vinculados a este campo es que todavía existe la posibilidad de lograr la integración al contexto empresarial, pues los empeños van encaminados a ello.

Aun cuando parezca una obviedad, lo cierto es que el profesional de la psicología tiene mucho que aportar en las empresas. Cuando se gestionan competencias, se desarrollan conocimientos, habilidades, valores, actitudes, sentimientos, en correspondencia con las exigencias, la misión y la cultura de cada organización. De esta forma se potencia el mejor patrimonio de cualquier institución: las personas. ¿Y quién mejor que el psicólogo para desarrollar las competencias laborales, reforzando la idea de que “el capital humano se convierte en el principal valor de las organizaciones”? A propósito, Díaz inició una investigación a fines de 1995 acerca del perfil profesional del psicólogo en la empresa. Los resultados que arrojó aún cobran plena vigencia y van orientados hacia la necesidad de potenciar el trabajo del psicólogo en dos subsistemas claves: el humano (GCH) y el comercial. No obstante, todavía nos queda mucho por aportar en materia de mejoramiento del ambiente físico, medición del trabajo, optimización de los procedimientos y de la organización laboral; que tanto tienen que ver con el diagnóstico de las competencias: su identificación, optimización, evaluación y el diseño de los perfiles.

Desde las tendencias contemporáneas en el estudio y abordaje de la Psicología Organizacional se asume que el capital humano constituye el factor estratégico que marca la diferencia en la competitividad de las empresas modernas. De ahí que la evaluación periódica y el incremento del potencial de las personas se conviertan en una buena práctica sistemática imprescindible en las instituciones hoy en día. En la actualidad hay que prestar una atención especial a la política de formación, ya que a través de ella se consigue estimular el conocimiento individual, condición indispensable para que posteriormente pueda haber una creación de conocimiento colectivo, y de esta forma, la organización aprenda constantemente.

Para responder a la demanda social de elevar la eficiencia económica, en busca del progreso social y el desarrollo humano integral, se han realizado estudios sobre la gestión de las personas en Cuba. Cuesta, A. (2005) y Morales, A. (2006) en sus investigaciones mostraron la inexistencia de un sistema orgánico de Gestión del Capital Humano en las empresas cubanas.

Es por ello que las Normas Cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC 3000:2007 sobre SGICH) vienen a significar un aporte tecnológico dirigido a la mejora del desempeño de las organizaciones cubanas (Hernández, I., 2011). Dichas Normas se sostienen en un Enfoque de Gestión del Capital Humano por Competencias, siendo coherentes con las prácticas utilizadas en el contexto internacional, donde se emplea la Gestión por Competencias como factor que permite lograr una Gestión del Capital Humano Integral.

Algunos especialistas en investigaciones sobre el tema (Alles, M., 2002; Berrocal, F., 2003; Soltura, A., 2009; Cuesta, A., 2010) reconocen que la adopción e implementación de un enfoque de este tipo es la

opción más inteligente para lograr la verdadera eficiencia, eficacia y productividad, así como la promoción del bienestar del ser humano en la organización laboral.

Y volviendo a una de las preguntas que nos planteamos desde el inicio, partiendo de que la aplicación de este enfoque resulta no una práctica de moda, sino una necesaria herramienta para el desarrollo de las personas y la organización en su conjunto: ¿Cómo gestionamos competencias? Precisamente, el perfil del cargo viene a erigirse como el nexo por excelencia que permite dinamizar las competencias laborales en la gestión empresarial. Según Recio, W. (2009), esta es la razón por la cual los perfiles con base en las competencias superan los tradicionales calificadores de cargos (también denominados profesiogramas). Mientras los últimos ponían énfasis en lo que debía “hacer y conocer” el ocupante del cargo, el perfil de competencias insiste en lo que debe “poseer y demostrar” la persona para lograr un desempeño superior.

En ese sentido, asumimos el perfil de competencias como el “documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados clave y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales” (NC 3000:2007-Vocabulario, p.18).

En correspondencia con lo antes planteado, en el diseño del perfil del cargo por competencias se debe tener siempre en cuenta al trabajador (apuntando hacia la calidad de vida en el trabajo), pero también a la organización. Recordemos que dos cargos iguales en empresas diferentes pueden tener perfiles de competencias diferentes. La razón es que la estrategia, cultura y estilos de dirección pueden hacer encajar en una empresa a un tipo de persona que fracasaría en el mismo cargo de otra organización.

Por lo anterior, coincidimos con Cuesta en que “constituye una pretensión errónea el asumir un perfil de competencias como algo estático, prediciendo a partir del mismo conductas exitosas en un contexto diferente del que se generó” (2010, p.22). Por el contrario, debe ser contextualizado, flexible, susceptible de transformación, toda vez que el individuo, como sujeto que lo conforma, pero que también lo asume, vaya subiendo peldaños en la escalera de su desarrollo profesional.

Es usual encontrar en investigaciones sobre perfiles de cargo numerosas definiciones de competencias; sin embargo, no se especifica claramente cómo se identifican, ni cómo se desarrollan. Es decir, que no existe un procedimiento modelo de diseño de perfiles de cargo que de modo transversal garantice la identificación de competencias de manera confiable; no obstante, es válido señalar que sobre el tema en los últimos años se han realizado en Cuba algunas contribuciones.

En 2007, Soltura, A. realizó un estudio comparativo de los diferentes procedimientos metodológicos que suelen emplearse para el diseño de perfiles de competencias. Halló seis métodos que funcionan por sí solos y son aplicados en las empresas para la identificación de las competencias de los perfiles de cargo, ellos son: el Análisis Ocupacional, la Metodología DACUM, el Análisis Funcional, el Método ETED, el Método de Incidentes Críticos y el Método de Expertos Delphi por Rondas.

Pero las acciones del psicólogo en estos temas no solo se limitan al ámbito laboral. En el ámbito educativo hoy día también se desarrollan acciones en este sentido. Al respecto, la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana en su empeño de integrarse a estos nuevos bríos, también

ha diseñado su propio procedimiento metodológico para la construcción de perfiles de competencias, el cual se emplea en las prácticas pre-profesionales de estudiantes de tercer año de la carrera. Dicho procedimiento pone el énfasis en la calidad de vida laboral del trabajador, rescatando la dimensión del poder hacer, con frecuencia ausente en las propuestas que se realizan sobre la gestión de competencias laborales.

El objetivo de estas prácticas pre-profesionales ha estado en función de responder a las demandas del país, ya que las ubicaciones laborales más frecuentes para nuestros graduados son las organizaciones laborales, generalmente para desempeñarse como especialistas en el Departamento de Gestión de Capital Humanos. La enseñanza de la disciplina de Psicología Laboral y de las Organizaciones cobra entonces vital importancia porque dota a los estudiantes de las competencias mínimas requeridas del “saber hacer” para el desempeño exitoso en esos cargos. La enseñanza de esta disciplina en el plan de estudios D ocurre a través de cinco asignaturas que se imparten en el tercer y cuarto años de la carrera. Con ellas se busca un mayor acercamiento del perfil de formación del psicólogo al perfil profesional que demandan las empresas de la Cuba actual. Ejemplo de ello lo constituyen la incorporación desde el curso 2011-2012 de la asignatura básica Evaluación del Desarrollo Humano en la Organización Laboral (EDHOL), que rescata el estudio de los procesos de la GCH; y la actualización de la asignatura básica Psicología Laboral en las Organizaciones (PLO), la cual incluye el tema de la Gestión por Competencias. Para garantizar el desarrollo del quehacer práctico, los contenidos teóricos-metodológicos de ambas asignaturas se unen en un Trabajo Extraclase que consiste en la elaboración de un perfil de competencias laborales de un cargo de una organización laboral y sobre esa base, el diseño de un anuncio y una batería de técnicas, útiles en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Dicho perfil de competencias se elabora a partir de un estudio del cargo, el cual incluye:

- Una descripción general de la organización y de los procesos que integran el área de capital humano.
- Un análisis de las condiciones laborales en su estado actual y óptimo, permitiendo identificar las brechas entre ellas.
- Una exploración de las exigencias laborales que condicionan las competencias.

Estos elementos permiten construir el perfil de competencias laborales del cargo, el cual describe la caracterización general del puesto y su ubicación, así como sus competencias laborales claves, con sus respectivas dimensiones competenciales e indicadores comportamentales. Finalmente, el perfil de competencias resultante permite la elaboración de un anuncio y una batería de técnicas para los procesos de reclutamiento y selección de personal, con un Enfoque de Gestión de Competencias.

Para la realización de este trabajo se toma como referencia el procedimiento planteado por la NC 3000:2007, en el cual se establece que la gestión de todos los procesos de Gestión del Capital Humano, deben tener como referencia el perfil de competencias del cargo.

Es deseo de las autoras de este artículo que el mismo propicie, en alguna medida, que el nombre de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana sea mencionado cuando de investigaciones acerca de los perfiles de competencia se hable. Sin dudas, la integración paulatina de cada una de ellas nos permitirá ir adquiriendo mayor experiencia en el mundo de las organizaciones laborales; pero, sobre todo, nos enseñará a ser profesionales, más comprometidos y “competentes”.

### Antecedentes inmediatos de investigación

Como antes apuntábamos, uno de los retos que supone para la psicología el contexto empresarial actual es precisamente la implementación del Enfoque de Gestión por Competencias. Por ello la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana ha incursionado en el tema con la creación de una metodología que permite el diseño de perfiles de cargo por competencias. En su conjunto es una propuesta en continuo perfeccionamiento desde que se comenzó a utilizar en el curso 2006-2007 (Ver figura 1).

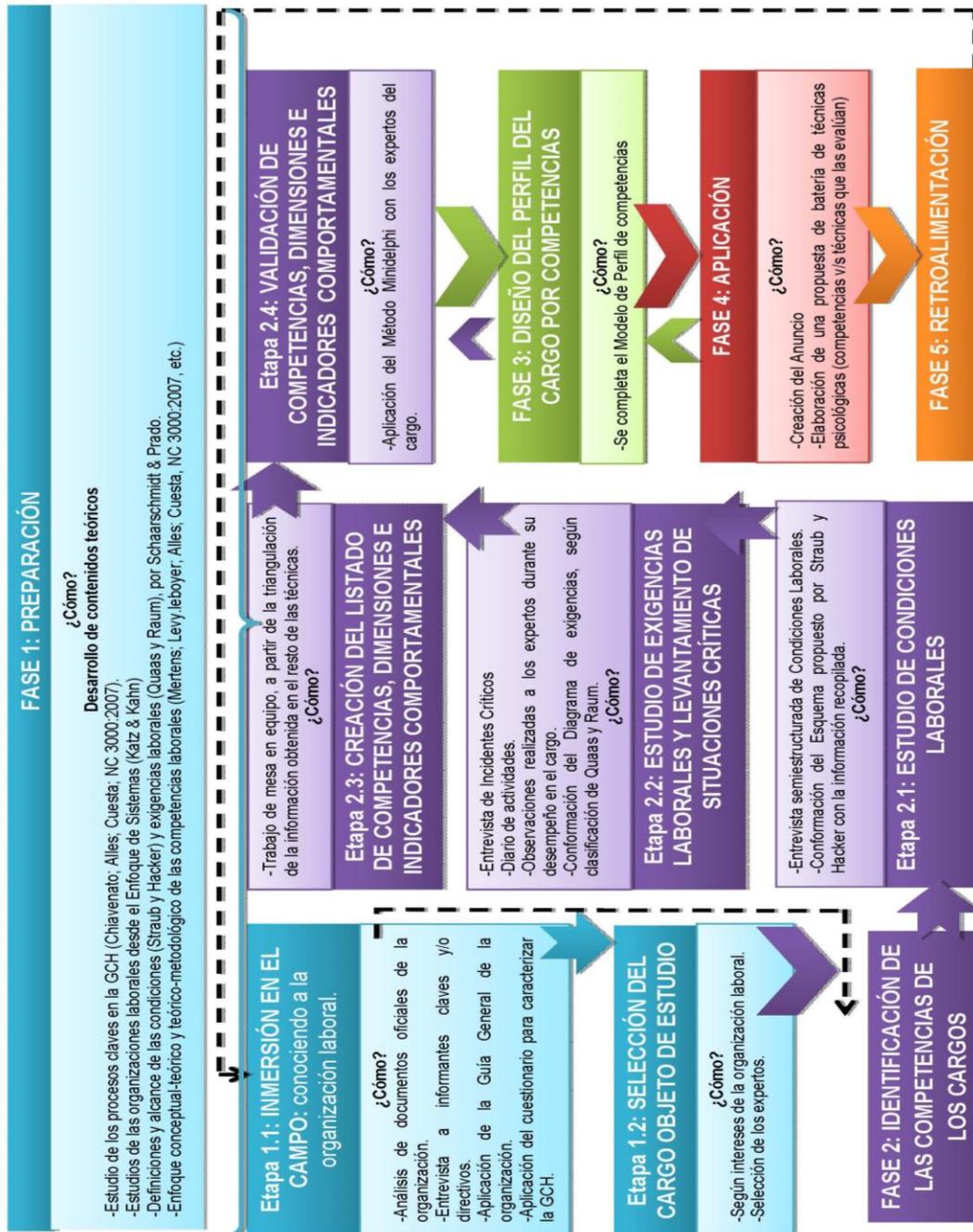


Figura 1: Esquema del procedimiento para diseño de perfiles de cargo por competencias de la Facultad de Psicología

No obstante, solo se ha puesto en práctica, mayoritariamente en empresas inmaduras en el tema de la Gestión por Competencias. Aun cuando se perciben beneficios en estos esfuerzos por el aporte de conocimientos a estas entidades y el puente universidad-empresa que se propicia, es mínimo el impacto mutuo de estas prácticas debido al *status quo* de dichas instituciones. De ahí surgió la necesidad de contrastar con la experiencia de las empresas que aplican la Gestión por Competencias como una práctica para potenciar su capital humano.

Precisamente, fue tema de investigación de las autoras en 2014 una sistematización de procedimientos para diseño de perfiles en empresas cubanas certificadas con la Norma Cubana sobre el SGICH (Ver figura 2).

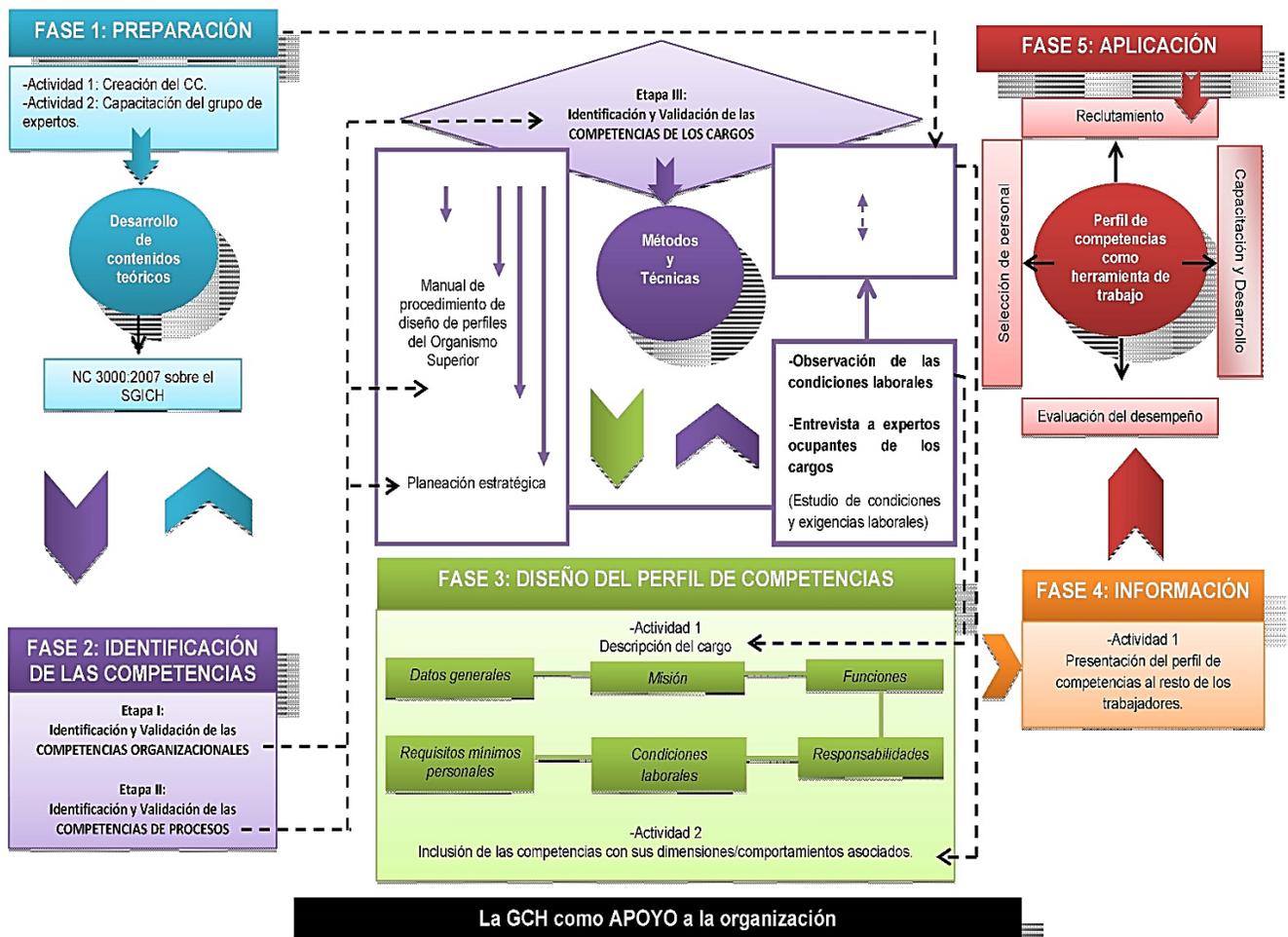


Figura 2: Sistematización del procedimiento para diseño de perfiles de competencias de organizaciones certificadas con el SGICH

Los principales resultados encontrados en dicho estudio son los que se comparan con el procedimiento de la Facultad de Psicología.

## Metodología

La investigación que se presenta tiene como objetivo comparar el procedimiento teórico-metodológico que emplean las organizaciones certificadas con el SGICH para el diseño de sus perfiles de cargo por competencias, con el de La Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

Con la meta de dar respuestas al objetivo trazado, el estudio se desarrolló desde el Enfoque Cualitativo. El análisis se organizó partiendo de cuatro unidades (UA) que estructuran el procedimiento para diseño de perfiles de competencias: referentes teórico-conceptuales que sustentan el trabajo con las competencias; métodos y técnicas aplicados para el diseño de los perfiles de cargo, incluyéndose además el análisis de los componentes del perfil y su aplicabilidad; es decir, la relación que este guarda con los procesos que integran la Gestión del Capital Humano.

¿En qué difiere y es similar el procedimiento de la Facultad de Psicología del empleado en las empresas certificadas?

Antes de comenzar el análisis es pertinente apuntar que ambos procedimientos se llevan a cabo con la misma finalidad: diseñar perfiles de competencia en pos de garantizar su implementación en los procesos de GCH, haciendo más efectiva la organización y más competente a sus miembros. No obstante, parten de realidades diferentes: uno nace en la propia empresa, para algunas, asociado al Sistema de Gestión de la Calidad, para otras, a la certificación del SGICH. El otro procedimiento emerge en la academia, como parte de un ejercicio docente. Tal aclaración es pertinente porque cada realidad tiene sus particularidades; a ellas no se hará referencia, sino que nos centraremos únicamente en la comparación de las unidades de análisis, pues en última instancia, para de donde parta, cada procedimiento se ejecuta en la práctica, en función del cargo y de la organización laboral que lo acoja.

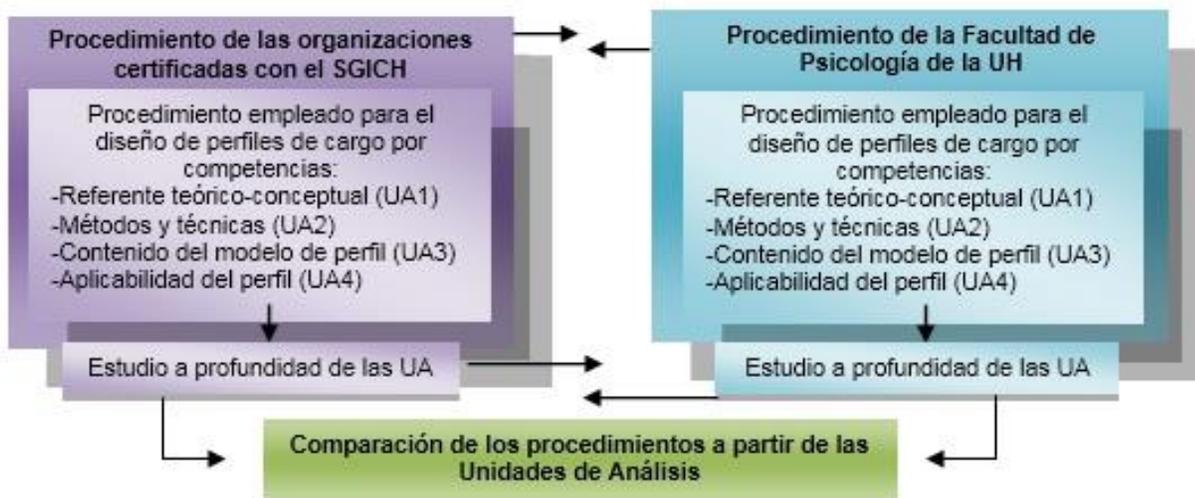


Fig. 3 Esquema metodológico de la investigación

A continuación, en la siguiente tabla (Tabla 1) aparece un resumen descriptivo de ellos.

Procedimiento	Organizaciones certificadas con el SGICH	Facultad de Psicología de la UH
UA		
• Referentes teórico-conceptuales	-Estudio de los procesos clave en la GCH -Enfoque conceptual-teórico y técnico-metodológico de la GC ✓NC 3000:2007	-Estudio de los procesos clave en la GCH: ✓ Chiavenato; Alles; Cuesta; NC 3000:2007. -Estudios de las organizaciones laborales desde el Enfoque de Sistemas: ✓ Katz & Kahn -Definiciones y alcance de las condiciones (Straub y Hacker) y exigencias laborales (Quasa y Raum): ✓ Schaarschmidt & Prado. -Enfoque conceptual-teórico y técnico-metodológico de la GC: ✓ Spencer & Spencer, Alles; Díaz, Cuesta, NC 3000:2007
• Métodos y técnicas	-Métodos y técnicas preliminares, funcionan como precedente de la identificación de competencias y contribuyen a diseñar la parte del perfil del cargo que describe la caracterización general del puesto: ✓Análisis Documental ✓Estudio de condiciones y exigencias laborales: • Observación de las condiciones laborales • Consulta a expertos ocupantes de los cargos. -Método concurrente, ya que a partir de su aplicación quedan "identificadas" las competencias que formarán parte del perfil: ✓Delphi por rondas (La técnica auxiliar de la Tormenta de ideas contribuyó a su aplicación)	-Métodos y técnicas preliminares, de los cuales se recolecta información que sirve de base para la posterior identificación de competencias: ✓Análisis Documental ✓Cuestionario para caracterizar la organización ✓Cuestionario de auditoría de GCH ✓Estudio de condiciones y exigencias laborales: • Entrevista semiestructurada de condiciones laborales • Diario de actividades (exigencias tipo 1 y 2) • Observaciones realizadas a los expertos durante su desempeño en el cargo (exigencias tipo 2) • Entrevista de Incidentes críticos (exigencias tipo 3) Contribuyen a la conformación del Modelo de condiciones laborales enriquecido de la propuesta de Straub y Hacker y el Diagrama de exigencias, según clasificación de Quasa y Raum. -Método concurrente, ya que a partir de su aplicación quedan "validadas" las competencias que formarán parte del perfil: ✓Minidelphi (se trabaja con las competencias previamente listadas por los investigadores, u otras que deseen añadir los expertos)
• Contenidos o componentes del perfil del cargo por competencias	Perfil de competencias Descripción del cargo: ✓Datos generales del cargo • Nombre, Unidad organizativa a la que pertenece, Categoría ocupacional, Subordinación directa, Subordinados, Grupo escala, Salario básico y Pagos suplementarios. ✓Misión del cargo ✓Funciones ✓Responsabilidades ✓Condiciones laborales: • Condiciones específicas de la actividad (tipo de gasto/esfuerzo (físico o intelectual). • Condiciones del puesto (medios y equipos de trabajo).	Perfil del cargo por competencias Descripción del cargo: ✓Datos generales del cargo • Denominación, Unidad organizativa a la que pertenece, Dependencia jerárquica superior, Categoría ocupacional, Grupo escala, Salario y Procesos y Subprocesos fundamentales en los cuales se desempeña. ✓Misión del cargo ✓Principales Funciones y tareas ✓Principales Recursos Materiales asignados para desempeñar sus funciones (Condición del puesto de trabajo, se incluyen los medios de protección) ✓Responsabilidades ✓Condiciones de Trabajo óptimas para el desempeño de la actividad: • Condiciones organizativas (Horario de Trabajo) • Condiciones ambientales • Condiciones específicas de la actividad (tipo de gasto/esfuerzo (físico o intelectual).

<p>• Aplicabilidad del perfil del cargo por competencias</p>	<p>El perfil de competencias diseñado se implementa en los procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento</li> <li>✓ Selección de personal</li> </ul> <p style="text-align: center;">} En función de los requisitos mínimos para ocupar el cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación del desempeño</li> </ul> <p style="text-align: center;">} En función de las competencias se diseñan modelos de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación y desarrollo</li> </ul> <p style="text-align: center;">} Muchas veces no se efectúa teniendo en cuenta las brechas del trabajador en relación con las competencias requeridas</p>	<p>El perfil de competencias diseñado se implementa en los procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento</li> <li>✓ Selección de personal</li> </ul> <p style="text-align: center;">} En función de las competencias requeridas para ocupar el cargo se diseña un anuncio y una batería de pruebas psicodiagnóstica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación del desempeño por competencias</li> </ul> <p style="text-align: center;">} En función de la nivelación de competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación y Desarrollo</li> </ul> <p style="text-align: center;">} En función de las brechas identificadas en la evaluación de competencias (nivel de desarrollo requerido/nivel de desarrollo real)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguridad y Salud del Trabajo</li> </ul> <p style="text-align: center;">} Como documento preventivo que promueve la salud integral del trabajador</p>
--	--	--

Tabla 1: Descripción de los procedimientos para diseño de perfiles de cargo por competencias empleados en: organizaciones certificadas con el SGICH y la Facultad de Psicología.

Como muestra la tabla anterior (Tabla 1), a simple vista no se observan diferencias entre los procedimientos, todo lo contrario, los contenidos que se describen en cada unidad de análisis suelen tener una estructura similar. No obstante, esto no niega la posibilidad de que a lo interno de ellos puedan identificarse aspectos en los que difieren. Sin más, se comienza a analizar la primera unidad:

### Referente teórico-conceptual

Ambos procedimientos son similares en contenido, pero difieren en cantidad.

El desarrollado por la Facultad de Psicología se sustenta en los postulados de diversos autores que permiten a los investigadores (en este caso estudiantes) ampliar su diapasón teórico. Tal hecho, entre otras cosas les brinda la posibilidad de fundamentar mejor los contenidos en la práctica y establecer comparaciones entre ellos, tomando los que mejor se ajusten a lo exigido por el contexto empresarial cubano en la actualidad. Sin embargo, las empresas certificadas con el SGICH sustentan su procedimiento regularmente en un único referente. Este podría considerarse un punto en el que difieren uno y otro procedimiento.

Por su parte, el contenido que se destaca en ambos con mayor fuerza se relaciona con el estudio de los procesos claves en la Gestión del Capital Humano y el Enfoque de Gestión por Competencias, tratados esencialmente en las NC 3000:2007. En ese sentido, vemos que existe un punto importante de confluencia en relación con los referentes de los que parten las organizaciones certificadas. Es decir, que el hecho de que la Facultad de Psicología emplee, tal como lo hacen las organizaciones certificadas, las NC 3000 como referente obligatorio, transforma “la enseñanza” de diseño de perfiles de cargo por competencias en un proceso, además de rico en contenidos teóricos, actualizado. Aunque no dejan de incorporarse los clásicos estudios de condiciones y exigencias laborales, al entenderlas como premisas de rendimiento para el desempeño de la actividad laboral e incorporar su

análisis como antecedente del de competencias. Esto marca una diferencia con el de las organizaciones certificadas, convirtiendo el procedimiento de la Facultad de Psicología en singular, al menos teóricamente.

### **Métodos y técnicas**

Como se observa en la tabla 1, ambos procedimientos son similares en la estructuración de la metodología, es decir, en el modo de organizar y disponer los métodos y técnicas según sea el objetivo; pero difieren en la cantidad de ellos a aplicar, así como en el modo de hacerlo.

Aun cuando se emplean métodos preliminares y concluyentes para la identificación de las competencias, dígame Análisis Documental, estudio de condiciones y exigencias laborales y Delphi/Minidelphi, a lo interno de cada uno se aprecian ciertas diferencias. En el caso del Análisis Documental, las empresas certificadas tienen la ventaja de poseer como uno de los documentos clave para la identificación de las competencias de los cargos, el listado de las organizacionales y de procesos previamente definidos. Esto le imprime un sello distintivo, a diferencia del de la Facultad de Psicología, que por ser parte de un ejercicio docente se limita en tiempo y no incluye como una de sus etapas la determinación de las competencias a estos dos niveles. No obstante, para enmendar ese inconveniente se efectúan dos cuestionarios: uno para caracterizar la organización y otro la Gestión del Capital Humano. Además, se incluyen documentos a analizar por los investigadores relacionados directamente con la empresa, como: la Planeación estratégica, la Historia de la organización, el Organigrama de la empresa, la Plantilla de personal, la Guía de control interno y prevención de riesgos, el Manual de protección e higiene del trabajo, etc. Con ellos se garantiza en alguna medida que las competencias de los cargos tributen a la estrategia organizacional.

Por su parte, en lo que respecta al estudio de condiciones y exigencias laborales, es visible encontrar mayor número de métodos y técnicas aplicados en el procedimiento de la Facultad de Psicología que en el de las empresas certificadas. Esto pudiera parecer demasiado tecnicista si tenemos en cuenta que en el primero se emplean cuatro técnicas (a las que se suman los dos cuestionarios previamente aplicados) y en el segundo solo dos. No obstante, no podemos perder de vista que los análisis han de partir de resultados concretos, no de un simple empirismo que dé cabida a la improvisación; aun cuando sean los propios expertos los que diseñen el procedimiento, como ocurre en las empresas certificadas. Esto se relaciona con el estudio de condiciones laborales, que en las organizaciones certificadas no cuenta con un respaldo teórico, sino que más bien se efectúa a partir de la observación; a diferencia del procedimiento de la Facultad de Psicología que parte de una entrevista efectuada a los expertos basada en un modelo de condiciones enriquecido de la propuesta de los autores Straub y Hacker. A través de dicho modelo se tienen en cuenta no solo las condiciones exteriores óptimas para el desempeño exitoso del trabajador, sino también las interiores. Estas últimas consideradas como premisas de rendimiento psicofísicas. Con esto intentamos rescatar que, en un procedimiento más que en otro (el de la Facultad de Psicología), el énfasis se pone en los riesgos psicosociales que son resultado del trabajo, dígame perjuicios a la salud de los sujetos (fatiga, monotonía, hastío, *burnout*, etc.); o contrariamente, aspectos funcionales como pueden ser la satisfacción, motivación y desarrollo de la personalidad del trabajador. Mientras que en ese otro procedimiento (el de las empresas certificadas) el énfasis está puesto en el “cumplimiento de las regulaciones legales en materia de Seguridad y Salud del Trabajo”.

Asimismo, a diferencia del procedimiento sistematizado de las empresas certificadas, en el que solo se hacen consultas a los especialistas de los cargos, en el de la Facultad de Psicología se estudian también las exigencias laborales, teórica y metodológicamente. Se parte de la concepción de que las competencias emergen de la interrelación entre la actividad laboral y las condiciones en que se desarrolla, en forma de exigencias. Para ello se aplican la técnica del Diario de actividades en correspondencia con las observaciones realizadas a los expertos durante su desempeño en el cargo, así como la entrevista de Incidentes críticos.

Para ambos procedimientos, los métodos y técnicas analizadas hasta aquí funcionan como antecedentes, pues a partir de la información recopilada de ellos se procede a la aplicación del método final por excelencia, a través del cual quedan definidas las competencias para cada cargo. Se trata del Método de Expertos Delphi por Rondas. La diferencia entre ambos procedimientos estriba en que las empresas certificadas lo aplican para “identificar y validar” las competencias de los cargos, a partir del criterio de los mismos expertos que lo llevan a cabo; mientras que la Facultad de Psicología (que en versión adaptada lo nombra Minidelphi) lo emplea esencialmente para “validarlas”, pues los investigadores (estudiantes) le ofrecen a los expertos un listado de competencias, con sus dimensiones e indicadores comportamentales, previamente concebido a partir de la triangulación de los resultados de las técnicas y métodos precedentes. A ese listado pueden añadirse competencias, y esa opción depende completamente de la participación de los expertos.

Por último, si hacemos una analogía entre las fases de los procedimientos (Ver figuras 1 y 2), vemos que las de las empresas certificadas (Fase 1 de Preparación, Fase 2 de Identificación de las competencias, Fase 3 de Diseño del perfil, Fase 4 de Información y Fase 5 de Aplicación), son similares a las del procedimiento de la Facultad de Psicología, aunque estas últimas han de extrapolarse al ejercicio docente (Fase 1 de Preparación, Fase 2 de Identificación de las competencias, Fase 3 de Diseño del perfil, Fase 4 de Aplicación y Fase 5 de Retroalimentación). En ese sentido, las diferencias radican principalmente en que en la Fase 1 de ambos procesos se capacita, solo que, en un caso a los expertos, en otro a los estudiantes. Dentro del proceso de la Facultad de Psicología no se incluye la capacitación de los primeros hasta la aplicación del método Minidelphi. Esto pudiera ser contraproducente para el proceso, en principio porque si los expertos no dominan teóricamente el contenido que se les pregunta, ese desconocimiento puede traer consigo su poca colaboración e implicación. Al respecto, se denota un punto de ruptura con el procedimiento de las empresas certificadas. La otra diferencia visible se encuentra en la Fase 2 de Identificación de las competencias, ya que las organizaciones certificadas comprenden dentro de ella en secuencia ordenada, la identificación de las organizacionales y de procesos primero que la de los cargos, mientras que la Facultad de Psicología solo contempla esta última. Por otro lado, a pesar de invertirse el orden en algunas de las fases, su contenido continúa siendo el mismo, por tanto, no puede hablarse de diferencias al respecto.

### **Contenidos o Componentes del modelo de perfil de competencias**

De manera general ambos modelos de perfiles incluyen contenidos similares, solo difieren en la cantidad de componentes de algunos de dichos contenidos.

El contenido referido a la “Descripción del cargo” incluye tanto para el perfil sistematizado de las empresas certificadas como para el de la Facultad de Psicología, componentes similares; excepto la

estructura de subordinación y los pagos suplementarios, que se tienen en cuenta solo en el primero; mientras que los procesos y subprocesos en los que se desempeña el ocupante del cargo se consideran únicamente en el de la Facultad de Psicología.

Con relación al contenido que responde a la descripción de las “Condiciones laborales” óptimas, las empresas certificadas suelen incluir en su perfil, por regularidad, solo condiciones de tipo específicas de la actividad y del puesto de trabajo; mientras que el de la Facultad de Psicología además de esas, contiene las organizativas, ambientales e interiores; a esta última se asocian aspectos relacionados con la seguridad y la salud del sujeto trabajador. Las autoras insisten en que el componente del perfil relacionado con las condiciones laborales debe ser atendido con especial interés, pues el desempeño superior no solo depende de las competencias laborales de la persona que ocupe el cargo, sino además de crear las condiciones laborales óptimas que propicien el nivel de desempeño aspirado. De esta forma también se contribuye a la prevención de riesgos, accidentes y enfermedades profesionales y a la promoción de la salud en el trabajo.

Algo similar ocurre con el contenido “Requisitos mínimos personales”, ya que ambos perfiles incluyen como uno de sus componentes el nivel académico propicio para el cargo, aunque el de la Facultad de Psicología comprende también cuáles son las especialidades preferentes para ocuparlo, de cuántos años debe ser la experiencia en el tema y la formación que debe poseerse para lograr un desempeño exitoso en la actividad. Este elemento del perfil cobra gran importancia, teniendo en cuenta el contenido de la actividad y las condiciones laborales en las que se inserta. No obstante, debe manejarse cuidadosamente en qué cargos y situaciones ha de usarse, siempre como criterio de idoneidad y no como móvil que puede conducir a la discriminación y al prejuicio. Además, hay que tener presente, tal y como lo declara la NC 3000, que el perfil de competencias incluirá solo aquellos elementos que resulten imprescindibles para el desempeño superior del trabajador, sin divagaciones o ambigüedades que puedan confundir a quien lo desempeñe, e incluso a quien lo emplee para seleccionar, evaluar o capacitar.

El último contenido en el que se hallan diferencias abarca el tratamiento de las “Competencias laborales” en el perfil. Por un lado, las empresas certificadas incluyen las competencias con sus dimensiones o unidades, que vienen a ser las pautas de conductas que debe manifestar el ocupante del cargo para lograr un desempeño superior en él, y de ese modo contribuir a la estrategia organizacional. Así mismo se tiene en cuenta este aspecto en el perfil de la Facultad de Psicología, solo que suele ser más descriptivo y profundo; en principio porque aparece la definición de cada competencia, la cual es útil para que el trabajador conozca en detalles qué es lo que se espera de él, sin dar espacio a la incertidumbre. A cada competencia se le colocan sus dimensiones, que no son más que los conocimientos, habilidades, actitudes, etc. que las describen, y cuya preponderancia va a depender de la competencia en cuestión. Y también los indicadores comportamentales para cada dimensión de la competencia, de modo que se convierten en su manifestación medible y observable. Esta idea reforzada por el procedimiento de la Facultad de Psicología, rescata la sinergia del concepto de competencias laborales propuesto por la NC 3000: 2007. Cuando decimos que el perfil debe contener competencias integradas en dimensiones no lo hacemos únicamente para reducir la cantidad de ellas, sino para potenciar en la práctica la propia relación dialéctica que la definición ofrece.

Por último, como cierre del perfil, el procedimiento de la Facultad de Psicología concibe la nivelación de las competencias; es decir, el nivel de desarrollo que se requiere para cada una, en pos de que el trabajador logre alcanzarlo. Para ello se toman los niveles: Partida, Desarrollo, Avanzado y Experto. Lamentablemente, esta nivelación no se realiza en la mayoría de las empresas certificadas.

### **Aplicabilidad del perfil del cargo por competencias**

Como ilustra la tabla 1, ambos perfiles de competencias son implementados en los mismos procesos de GCH, excepto en el de Seguridad y Salud del Trabajo, que se reconoce solo para el de la Facultad de Psicología. Solo difieren en el modo de hacerlo.

Fue regular encontrar que las empresas certificadas emplearan el perfil de competencias en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, pero solo tomando en cuenta los requisitos mínimos necesarios que aparecen en dicho perfil, no las competencias. En cambio, el procedimiento de la Facultad de Psicología una vez diseñado el perfil, incluye una fase de creación de un anuncio que toma como punto de partida las competencias requeridas para el cargo, y una batería de técnicas psicodiagnósticas en la que se evalúan las competencias identificadas. Ambas tareas se llevan a cabo para que le sean útiles a las empresas en los procesos de Reclutamiento y Selección, respectivamente. Con esto se marca una diferencia entre los procedimientos, en cuanto al modo en que se implementa el perfil en estos dos procesos de Gestión del Capital Humano: uno pone énfasis en los requisitos formales que debe cumplir la persona para ocupar el cargo (reúna o no las competencias); el otro en las competencias requeridas.

Por otro lado, en lo que respecta al proceso de Evaluación del desempeño, las empresas certificadas tienen concebida esta evaluación independiente de la de competencias. Podría decirse que tienen dos formas de evaluar las competencias: de manera global (teniendo en cuenta su desarrollo general. En este caso el “cumplimiento de las competencias requeridas” aparece como un indicador de la Evaluación del desempeño) y específica (teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de cada competencia e indicador comportamental. En este caso se evalúan todas las competencias de los cargos de modo independiente al modelo de desempeño). Ninguna de estas dos formas de evaluación aparece anexa al perfil. Sin embargo, el procedimiento de la Facultad de Psicología incluye como uno de los contenidos del perfil la nivelación de las competencias. Tal nivelación es útil para evaluar cómo se está comportando el desarrollo requerido de las competencias en comparación con el desempeño real de la persona. La diferencia que exista entre esos niveles (deseado y real) es la brecha en relación con la competencia. En función de ella es que se determinan las necesidades de capacitación del ocupante del cargo y su plan de capacitación. Es importante aclarar que esta última explicación se les ofrece a los expertos en la fase de Retroalimentación del procedimiento, pero de ellos depende su implementación en la práctica. Tal como sucede con algunas de las empresas certificadas, que muchas veces, a pesar de estar concebido el proceso de ese modo, la capacitación no se lleva a cabo en función de una verdadera determinación de necesidades de competencias.

Por su parte, el procedimiento de la Facultad de Psicología da la posibilidad de implementar el perfil, además, en el proceso de Seguridad y Salud del Trabajo. Al poner el énfasis en la dimensión competencial del “poder hacer” (principalmente por aparecer descritas las condiciones laborales exteriores e interiores óptimas para el desempeño superior, así como los riesgos psicosociales y de otras tipologías asociados al cargo), funge como documento que contribuye, no solo a la prevención

de accidentes laborales y enfermedades profesionales, sino a la promoción de la salud y el bienestar humano en la organización.

### **A modo de conclusión**

Con todo lo descrito hasta aquí podemos concluir que efectivamente, tal y como se describe en la tabla 1, ambos procedimientos tienen mayor número de aspectos similares que diferentes. De hecho, los puntos de ruptura se localizan principalmente a lo interno de cada elemento que describen las unidades de análisis, pues de manera general suelen tomarse en cuenta los mismos contenidos. Esta retroalimentación resulta positiva, tanto para la Facultad de Psicología que comprueba la pertinencia de su procedimiento, en tanto son más los aspectos que la asemejan que los que la alejan del diseñado por las empresas expertas (por su condición de estar certificadas con el SGICH); como para las empresas certificadas, las cuales podrán nutrirse de una visión más humanizada y centrada en el bienestar y la salud integral del sujeto trabajador, que en última instancia es quien desempeña el perfil. A continuación, en el siguiente esquema quedan resumidas cuáles son las principales similitudes y diferencias halladas (Ver figura 4).

### **Recomendación de acciones de perfeccionamiento al procedimiento de la Facultad de Psicología**

Si bien las diferencias identificadas entre el procedimiento sistematizado de las empresas certificadas y el de la Facultad de Psicología no son sustanciales, siempre existen elementos que son susceptibles de mejora. Con esto no pretendemos la perfección, sino orientarnos hacia la mejora continua de una práctica que puede ser de utilidad a muchas de los gestores que deseen aplicar en sus organizaciones un Enfoque de Gestión por Competencias.

A la hora de recomendar las acciones de perfeccionamiento del procedimiento de la Facultad de Psicología, se hará una distinción en los casos en que se requiera, entre el procedimiento que se aplica como ejercicio docente y el que pudiera ofrecerse como servicio de consultoría. Aun cuando ambos conciben el proceso de diseño de perfiles de competencias de la misma manera, las particularidades de cada uno hacen que admitan modificaciones diferentes en cada caso.

De ese modo, las acciones recomendadas se relacionan con:

#### **La preparación del grupo de expertos**

- Procedimiento que se aplica como ejercicio docente

Incluir en cada Fase del procedimiento una actividad para conciliar con los expertos las principales definiciones conceptuales a emplear en el encuentro, de modo que adquieran un dominio mínimo de los contenidos teóricos al mismo tiempo que los estudiantes. Dicha preparación podría efectuarse al inicio de la aplicación de cada técnica. No se propone una fase inicial única de capacitación, pues los estudiantes para esa fecha aún no dominan todo el contenido, en especial el que se relaciona con el tema competencias. Esto se debe a que el proceso de aprendizaje lleva a la par la teoría con la práctica, y cada nuevo contenido es posteriormente aplicado. Se hace necesaria la inclusión de esas actividades de preparación porque las empresas en las que se ha aplicado el procedimiento, en su mayoría son pioneras en el tema. Además, que los expertos compartan un referente común al de la investigación, permite una mayor confiabilidad en los resultados esperados. Por otro lado, los estudiantes ejercitarán el contenido teórico, el cual les será más factible llevar a la práctica posteriormente con los expertos de los cargos.

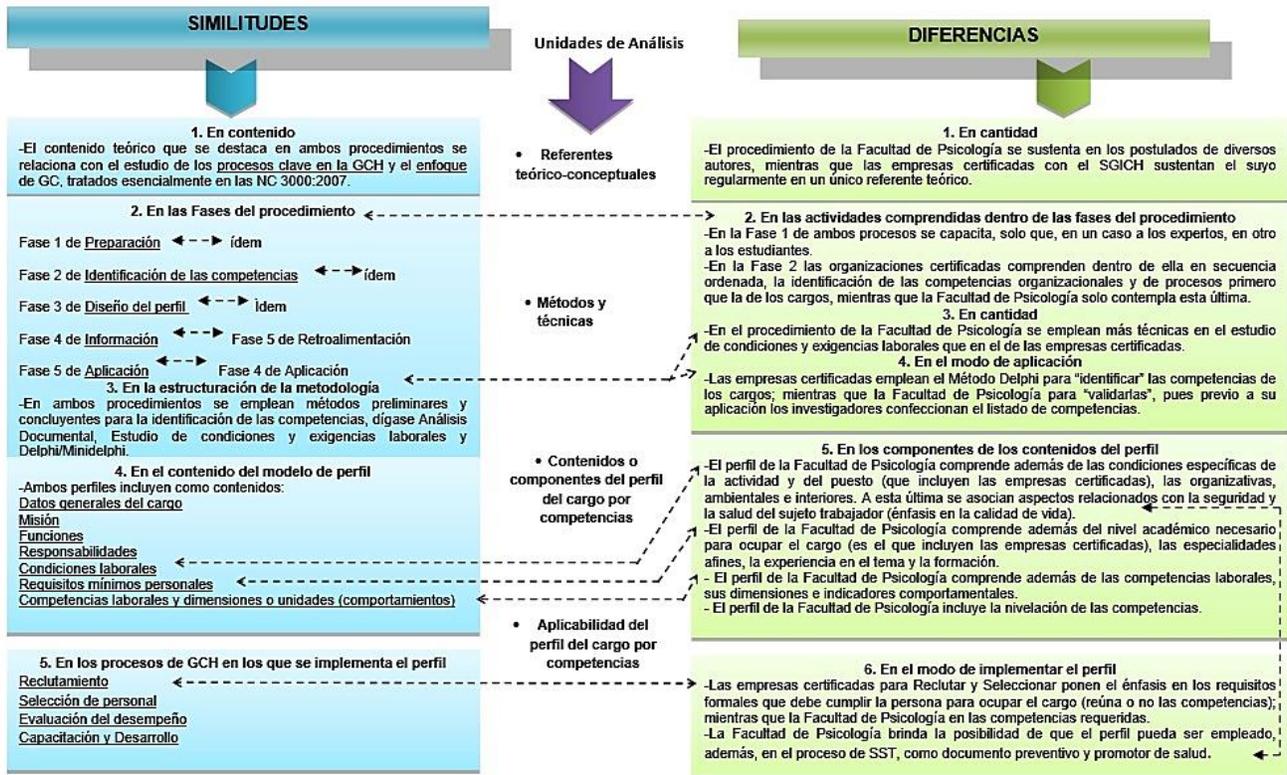


Figura 4: Comparación entre los procedimientos empleados en: organizaciones certificadas con el SGICH y la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

- Procedimiento que pudiera ofrecerse como servicio de consultoría

Incluir en la Fase 1 de Preparación una etapa de capacitación de los expertos (sustituta de la aplicada en el Minidelphi), que se corresponda con la de las empresas certificadas (creación y capacitación del Comité de competencias). En dicha etapa deben abordarse sintéticamente los referentes teóricos que sustentan el procedimiento.

### La alineación de las competencias laborales con la estrategia organizacional

- Procedimiento que se aplica como ejercicio docente

Modificar la consigna de la Fase 3 de ponderación del Método Minidelphi. En lugar de que cada experto ordene las competencias atendiendo a su importancia para el desempeño superior en el cargo, hacerlo en función de cuánto impacta cada una en la estrategia organizacional. La consigna final quedaría: "¿Qué ponderación u orden usted le daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su impacto en la estrategia organizacional?". Esta adaptación garantiza en alguna medida que los estudiantes tengan que recurrir necesariamente a la información recopilada del Cuestionario general de la organización y al Análisis de los documentos que describen su planeación estratégica, para listar las competencias laborales del cargo objeto de estudio. Todo

ello contribuye a que cada experto ocupante del cargo conozca cuál es su aporte a la organización. A los gestores del capital humano, el perfil resultante con las competencias ponderadas les dará una medida de cuáles de ellas han de priorizarse, pues su desarrollo tributará en mayor grado a la estrategia organizacional.

- Procedimiento que pudiera ofrecerse como servicio de consultoría

Incluir en la Fase 2 de Identificación de las competencias, con independencia del método que se aplique para su consecución, una etapa de identificación de las competencias organizacionales y otra de procesos, que antecedan la identificación de las competencias de los cargos.

### **El contenido del perfil de competencias del cargo**

Añadir al contenido del perfil de competencias: “Datos generales del cargo”, los componentes relacionados con la “subordinación directa” y los “subordinados”, ya que dan una idea de la relación del cargo con otros de la organización. Así como los “pagos suplementarios”, pues es de interés del ocupante del cargo conocer sobre la remuneración que recibe adicional al salario.

### **Referencias bibliográficas**

- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Argentina: Granicas S.A.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. 3ed. corregida y ampliada. La Habana: Academia.
- Díaz, M. (2004). La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una concepción científica para su estudio. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Formato electrónico. Consultado en noviembre de 2013. Obtenido de: <http://www.library.cmu.edu>
- Mertens, L. (2002) *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias*. Formato electrónico. Consultado en octubre de 2013. Obtenido de: <http://www.leonardmertens.com>
- Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano. Tesis de Doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Política.
- Recio, W. (2009). La Labor del Inspector A de Inmigración en Frontera: En busca del desempeño exitoso. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología de La Universidad de La Habana.
- Soltura, A. (2007). Tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.
- \_\_\_\_\_. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis de Doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.

Integración Académica en Psicología  
Volumen 5. Número 15. 2017. ISSN: 2007-5588

Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana, Cuba. Consultado el 15 de junio de 2012, del sitio Web: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)

Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3001. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. La Habana, Cuba. Consultado el 15 de junio de 2012, del sitio Web: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)

Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3002. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. La Habana, Cuba. Consultado el 15 de junio de 2012, del sitio Web: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)