

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE  
PUESTOS EN EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO POPULAR DE  
AHORRO, SUCURSAL 3512, VARADERO.**

**MSc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo<sup>1</sup>, Lic. Yudelkys de las Mercedes Palma  
Atúnez<sup>2</sup>, MSc. Varna Hernández Junco<sup>3</sup>, Lic. Liubet Martínez Delgado<sup>4</sup>.**

*1, 3, 4. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”,  
Carretera Varadero km 3 ½, Matanzas, Cuba.*

*2. Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Calle 36 % Ira y  
Autopista, Varadero, Cuba.*

## Resumen.

El estudio de las competencias laborales cobra un mayor auge cada día, pues nos permite concebir un modelo de trabajador consecuente con la labor asignada y el entorno que lo rodea. El presente artículo tiene como objetivo identificar las competencias laborales de los puestos de caja y comercial en la institución en cuestión, perteneciente al Banco Central de Cuba. Para ello se realiza una exhaustiva caracterización de la entidad. Durante el estudio se utilizan métodos y técnicas tales como: análisis documental, análisis-síntesis, entrevista, dinámica de grupo, observación y DELPHI por rondas. Una vez dilucidadas las competencias laborales se elaboran los perfiles de competencias donde se clasifican las mismas en comunes-específicas y secundarias-primarias. En el puesto de caja se determinaron 29 competencias laborales, de ellas cuatro secundarias y 25 primarias; en el de comercial 31, cinco secundarias y 26 primarias. Las competencias laborales comunes para ambos puestos fueron 20.

*Palabras claves: Identificación; Competencias Laborales; Puestos del Área Comercial; Perfiles de Puesto.*

---

## Introducción.

En la actualidad el entorno empresarial se torna más confuso y turbulento cada día, debido a diferentes tendencias económicas implantadas por los países desarrollados durante los últimos años. Básicamente, a partir del acelerado avance económico las grandes transnacionales, poseedoras de estos adelantos científicos, crean altos niveles de dependencia en las empresas pequeñas, lo cual lleva aparejado la inflación, producto de la incertidumbre manifiesta en los negocios.

Para no sucumbir en un clima tan hostil son imprescindibles los estudios relacionados con la gestión empresarial y las técnicas modernas de dirección. A partir de esas investigaciones se obtienen resultados de gran valía para el desarrollo del capital humano.

El fin del siglo XX dejó aún más clara la incapacidad de la empresa muy jerarquizada y con estructuras complejas, de responder a los nuevos retos a que se debían enfrentar las organizaciones empresariales según artículo “*Retos y desafíos de la gestión por competencias del potencial humano*” publicado en revista del Banco Central de Cuba. Uno de esos retos es el estudio de las competencias laborales, incluidas en la mayoría de los modelos y paradigmas que enfrentan el tratamiento del potencial humano en las organizaciones de hoy.

Dicho concepto llegó para quedarse, pues constituye el punto de partida y la base para la implementación de cualquier sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Obviar

esta concepción sería anular la base objetiva de cualquier sistema de gestión de potencial humano que intente valorar las posibilidades de desarrollo de sus trabajadores.

La definición del término competencias laborales ha tenido múltiples conceptualizaciones. Autores como Spencer, Lyle y Signe en 1993 (Palma Atúnez 2009), la definen como una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios, que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en trabajo o en una situación concreta.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inminentes debido a que implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuestas Santos, 2002).

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, la misma posee especial relación con actividades claves de Gestión de Recursos Humanos como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

Las competencias laborales se establecen como la capacidad efectiva para cumplir con cabalidad una actividad laboral anteriormente identificada y a pesar de no ser una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Estas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar un individuo para obtener un desempeño exitoso.

Obviamente, nuestro país no está exento de ninguna de estas transformaciones; día a día se llevan a cabo numerosos programas de carácter económico y social, los cuales abarcan diferentes sectores tales como: bancario, cultura, salud, deporte y educación.

Específicamente en el sector bancario se han venido realizando una serie de modificaciones en aras de brindar un mejor servicio y, por ende, la total satisfacción de los clientes. Dentro de todas estas modificaciones se encuentran: la unificación entre las entidades Banco Popular de Ahorro (BPA) y Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en una sola institución: Banco Metropolitano (BANMET), dicho proceso se está llevando a cabo en Ciudad de La Habana y se espera que se extienda a todo el país; la instalación de cajeros automáticos para el uso de tarjetas de débito y crédito, nacionales e internacionales; y funcionamiento de nuevos sistemas operativos.

Para poder complimentar de una manera eficaz estas transformaciones es vital un continuo cambio en la conducta laboral de los dirigentes y trabajadores en víspera de formar un personal flexible, multifuncional, con amplia formación científico-técnica, culturalmente integral; en resumen, altamente competente como el contexto cubano requiere y para esto es importante contar con competencias laborales identificadas.

## **Desarrollo.**

En el mundo empresarial actual es imprescindible para las organizaciones la creación de estructuras más flexibles a los cambios. Esto implica generar condiciones para que la organización se mantenga en un aprendizaje continuo, enmarcando a sus trabajadores como el activo fundamental de ella.

Hoy en día los directivos de las empresas más competitivas son conscientes de que han de entender el cambio como una oportunidad para continuar desarrollándose en un entorno cada vez más variable y exigente (Stephen P, 1998). Sin embargo, hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX, una organización empresarial era entendida como un ente autónomo aislado de su entorno. Todavía hoy nos encontramos empresas que permanecen impávidas e inmutables a los movimientos de este y hasta inclusive, ante los que pueden provocarse internamente en sus organizaciones. Por todos es conocido que quien queda rezagado no puede sobrevivir en un mercado de libre competencia. En un sistema tan complicado como es una organización empresarial en persistente esfuerzo de ajuste a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y renovado continuamente si se desea conservarse en el mercado y progresar.

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

Cuesta Santos (2002), plantea que las competencias laborales son características subyacentes en las personas, que como tendencia están casualmente relacionadas con las actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas, el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

Las competencias laborales son un producto de la actividad en la interrelación hombre-trabajo en la que juega un papel determinante la formación. A partir de ellas se desarrollan configuraciones en las que se produce la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales; en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales de manera integrada necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. El ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se

den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Por eso las competencias laborales son algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. En la figura 1, se muestran de forma resumida los principales aspectos que inciden en las competencias laborales según Miranda Lorenzo (2008).



**Figura 1:** Elementos que engloban la competencia laboral. **Fuente:** Miranda Lorenzo, (2008).

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados se puede plantear que un trabajador competente es aquel que desarrolla su labor con el más alto nivel de desempeño en el orden cuantitativo y cualitativo, en el saber hacer de manera proporcional a las exigencias del momento en que se encuentre la organización, respondiendo a los estándares de calidad y niveles de productividad donde la importancia de la identificación de dichas competencias tributa a la mejora de los niveles definidos en una organización. Este desarrollo de habilidades en el personal está en función de los procesos empresariales definidos y su efectividad a la hora de alinearlos con la estrategia, misión y objetivos. La gestión por competencias contribuye a revalorizar el aporte humano a la competitividad organizacional y facilitar el cambio de énfasis de la búsqueda de un candidato para un puesto a la búsqueda de un candidato para la organización.

Al tratar el término competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cinco fases que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia según la Norma Cubana NC 3002: 2007. Se trata de la identificación, normalización, formación, certificación y evaluación de competencias. En este artículo se exponen los resultados del trabajo desarrollado en la fase identificación de competencias en el Banco Popular de Ahorro Sucursal 3512, Varadero.

*Identificación de competencias:* proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. La cobertura de la identificación puede ir desde el

puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método DELPHI, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo.

*Normalización de competencias:* una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.

*Formación basada en competencias:* una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

*Evaluación de competencias:* se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base en la norma. Las competencias son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, con base en la observación de su trabajo y de los productos del mismo.

*Certificación de competencias:* alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada.

En la primera fase de competencia laboral mencionada, “identificación de competencias”, muchos autores definen qué competencias se ponen de manifiesto y las clasifican teniendo en cuenta diversos aspectos. En este artículo se clasifican las competencias identificadas en primarias y secundarias, comunes y específicas; teniendo en cuenta los tipos de competencia identificadas por Cuesta Santos (2002), ya que en el desarrollo de las competencias de las personas, donde todo apunta que radicará la ventaja competitiva básica sustentable de las organizaciones es necesario tener en cuenta tanto el polo racional como emocional de la psicología humana, y a la persona como un todo; y que una competencia más compleja (global) puede contener otras más sencillas (particulares).

Los métodos y técnicas utilizados para la obtención de los resultados son: metodología para la selección de expertos, método DELPHI, análisis de la documentación, entrevista, observación científica y tormenta de ideas. La identificación de las competencias laborales de los puestos de caja y comercial en la entidad objeto de estudio se realiza a través del método DELPHI por rondas. Donde se obtiene en el puesto de caja un coeficiente de concordancia de Kendall de 0.690 con una  $\chi^2$  de 66.781 y un nivel de significación de 0.000, y en el puesto de comercial un coeficiente de concordancia de Kendall de 0.754 con una  $\chi^2$  de 105.545 y un nivel de significación de 0.000. Posteriormente se procede a la elaboración de los perfiles de competencias, donde se describen los datos generales y la caracterización del puesto, las competencias laborales clasificadas según la tipología antes mencionada y las condiciones mínimas necesarias para su funcionamiento; teniendo en cuenta los criterios de Cuesta Santos (2002), Parra Ferié (2005) y Miranda Lorenzo (2008).

Una vez mencionados los métodos y técnicas utilizados, así como los pasos que se siguen en la identificación de las competencias laborales se hace necesario realizar una caracterización del sistema bancario cubano, contexto en que se desenvuelve el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero.

Después del triunfo revolucionario, en 1959, un hecho importante ocurrió con la aprobación de la nacionalización de las empresas; en febrero de 1961, fue centralizado el Banco Nacional de Cuba y paralelamente las funciones de banca central en conjunto con la actividad de banca comercial existente entonces en el país. Un año antes, en 1960, se habían nacionalizado entidades bancarias nacionales y extranjeras.

El Banco Nacional de Cuba fue reorganizado en 1961, 1966, 1975 y 1984. El 28 de mayo de 1997 se crea el Banco Central de Cuba (BCC), dispuesto por el Consejo de Estado mediante Decreto Ley No. 172, donde Francisco Soberón Valdés fue designado por el Consejo de Estado el 23 de enero de 1997 como Ministro-Presidente en términos de nombramiento indefinido. El BCC dotó al país de una institución capaz de concentrar sus fuerzas en la ejecución de las funciones básicas inherentes a la banca central y dejó establecido un sistema bancario de dos niveles, integrado por el Banco Central de Cuba y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias, capaces de dar respuesta a las necesidades que surgen del desarrollo de nuevas formas de estructurar las relaciones económicas internas y externas del país según artículo “*Origen del Banco Central de Cuba*”.

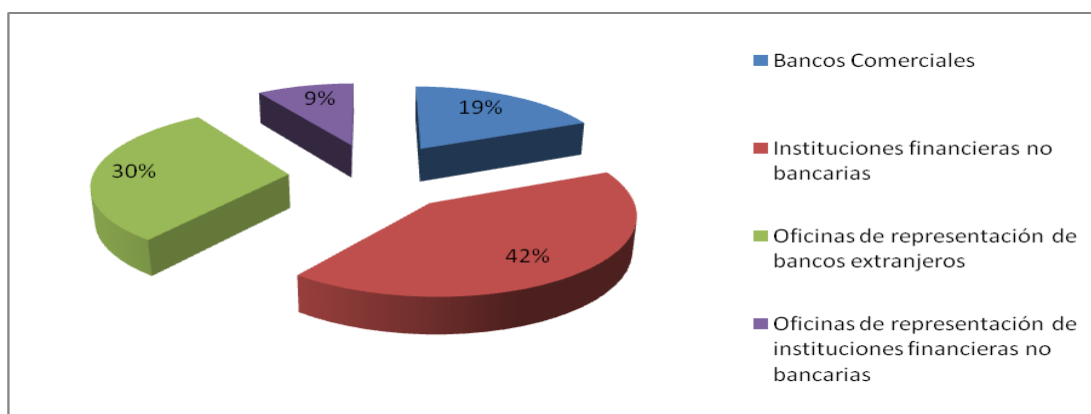
Como autoridad rectora de la banca cubana, el BCC tiene la **misión** de:

- ✚ Emitir la moneda nacional y velar por su estabilidad.
- ✚ Contribuir al equilibrio macroeconómico y al desarrollo ordenado de la economía.
- ✚ Custodiar las reservas internacionales del país.

- ✚ Proponer e implementar una política monetaria que permita alcanzar los objetivos económicos que el país se plantea.
- ✚ Asegurar el normal funcionamiento de los pagos externos e internos.
- ✚ Dictar normas de obligatorio cumplimiento.
- ✚ Ejercer las funciones relativas a la disciplina y supervisión de las instituciones financieras y las oficinas de representación que se autorice establecer en el país y cualquier otra que las leyes le encomienden.

Además de las clásicas misiones referidas anteriormente, el BCC debe acometer otros retos: perfeccionar el sistema monetario de manera tal que viabilice la ejecución de la actividad económica, permita su medición precisa, contribuya a que los análisis de eficiencia se hagan sobre bases reales y estimule la eficacia de la economía en general y, muy en particular, la productividad del trabajo; normalizar las relaciones financieras externas del país, incluido el tema de la deuda externa y apoyar las gestiones de crédito de los bancos integrantes del sistema nacional y de las empresas cubanas, mediante contactos bilaterales con otros bancos centrales, organismo de seguro de crédito a la exportación, así como otras instituciones financieras oficiales y privadas.

Al concluir el primer semestre del año 2007 el Sistema Bancario y Financiero Nacional, bajo la rectoría del Banco Central de Cuba, está integrado por bancos comerciales, instituciones financieras no bancarias, oficinas de representación de bancos extranjeros y oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias como se muestra en la figura 2.



**Figura 2** Integración del Sistema Bancario y Financiero Nacional. **Fuente:** Palma Atúnez (2009).

Entre otros Bancos Comerciales se encuentran: el Banco Nacional de Cuba (BNC), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Financiero Internacional (BFI), Banco Metropolitano S.A. (BANMET) y Banco Popular de Ahorro (BPA).



El Banco Popular de Ahorro (BPA), surge como banco integrante del Sistema Bancario Nacional el 18 de mayo de 1983 mediante el Decreto-Ley No. 69 del Consejo de Estado, con el carácter de Banca Estatal e integrante del Sistema Bancario Nacional. Según el artículo # 9 de este decreto ejercerá funciones a través de la Oficina Central, Direcciones Provinciales, Sucursales, Cajas de Ahorro así como agentes y representantes dentro del territorio nacional.

La creación del BPA dió respuesta a la necesidad de creación de un banco especializado que dirija, ejecute y controle la aplicación de la política del Estado en materia de ahorro monetario y de créditos personales a corto, mediano y largo plazo, así como otros servicios bancarios. También podrá recibir depósitos en cuentas de ahorro de organizaciones sociales, de masas y de asociaciones.

Desde 1983, que cobró gran fuerza la actividad bancaria con la población, el BPA asumió la actividad crediticia. Hasta 1996 realizó el trabajo manual de todas las operaciones de la institución, fue definida como una época muy difícil, sobre todo a finales de la década de los 80 y principios de los 90, cuando sintió las limitaciones que imponía el Período Especial, tras el derrumbe del Campo Socialista en Europa del Este. En la etapa siguiente con experiencia y mucho más próspera, se comenzó a automatizar y a remodelar instalaciones muy deterioradas por la falta de mantenimiento.

El BPA utiliza un sistema para registrar todas las operaciones, denominado SIBPA (Sistema Integral del Banco Popular de Ahorro), implantado a partir de 1994, contando con diversas facilidades de seguridad y protección de la información, es un proyecto de colaboración de Caja Madrid y el BPA en Cuba, donde se realizaron los programas gracias a las informaciones donadas por Caja Madrid.

Mediante Resolución No. 105 de fecha 2 de Abril de 1997 del Ministro Presidente del Banco Nacional de Cuba, el Banco Popular de Ahorro obtuvo licencia autorizándolo para que adicionalmente a las ya reguladas en el Decreto-Ley No. 69, desarrolle todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertibles, le otorgó la licencia general y se ratificó una vez más como líder en la banca de particulares e introduciéndose en el sector corporativo, otorgando financiamiento para el desarrollo de sectores productivos, esenciales para la economía del país. Posteriormente esta licencia fue ratificada por el Banco Central de Cuba, mediante Resolución No. 15 de fecha 4 de Noviembre de 1997, otorgándole el carácter de licencia general para que continúe llevando a cabo las actividades autorizadas.

El BPA se guía por tres principios que definen la imagen que proyectará en el Sistema Bancario. Estos son: el aseguramiento del ahorro bancario, la conservación del secreto bancario sobre las operaciones del cliente y la libre disponibilidad de los depósitos efectuados por sus titulares amparados por el Artículo # 22 de la Constitución de la República, el cual garantiza la propiedad personal de los ingresos y ahorros procedentes del trabajo propio.

Representa gran importancia que el Banco Popular de Ahorro defina y comunique lo más claro posible la calidad en los servicios de tal manera que los trabajadores bancarios presenten el suficiente conocimiento para ofertar a los clientes los servicios y productos que necesiten.

Durante el ejercicio del 2007 el BPA ha otorgado financiamientos importantes que benefician a la población en general y realizando, además, actividades de trascendencia social; dispone del 96% de los depósitos de la población captados y de más de 4,2 millones de cuentas, es decir que aproximadamente el 40% de la población cubana es clienta del BPA según artículo “*Origen del Banco Central de Cuba*”.

En el BPA los trabajadores son un elemento esencial: sin ellos, sin su contribución laboral y profesionalidad, la institución no puede plantearse alcanzar los siempre tensos objetivos de trabajo, por lo que constituyen su patrimonio más valioso.

Los Recursos Humanos del BPA influyen de forma directa en la idealización de los clientes y son decisivos para elevar la calidad del servicio que se presta. Al finalizar el 2008 el total de empleados ascendía a 8946, de ellos 5815 mujeres. El 35% de los trabajadores tiene menos de 35 años, la fluctuación laboral cerró en un 7.8%, indicador que mejora respecto al ejercicio anterior. Más del 86% del total de los empleados son egresados universitarios y de la enseñanza media superior.

En la actualidad el BPA cuenta con una Oficina Central en Ciudad Habana, 221 sucursales, 199 Cajas de Ahorro, 12 Centros Provinciales Distribuidores de Efectivo (CPDE) y 14 Direcciones Provinciales según documento oficial “*Objetivos de trabajo del BPA para el 2009*”. La provincia de Matanzas cuenta con una Dirección Provincial, 28 cajas de ahorro, un CPDE y 22 sucursales; entre las que se encuentra la 3512.

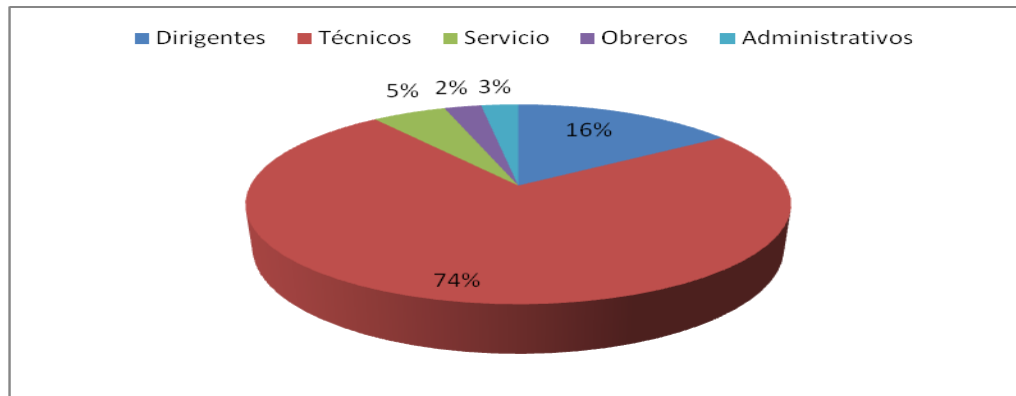
La sucursal 3512 del Banco Popular de Ahorro ubicada en calle 36 % 1ra y Autopista, Varadero; cuenta con una Caja de Ahorro ubicada en Santa Marta, localidad que pertenece al municipio, brinda una gama de servicios a las empresas y la población. La prestación de los servicios se caracteriza por el empleo de la automatización, conectada a la Dirección Provincial a través de una red interna.

La sucursal está dividida en tres áreas, las cuales tienen funciones específicas para lograr el cumplimiento de los objetivos de trabajo, y satisfacer a los clientes, principal razón de ser de la sucursal. Estas áreas son: área comercial, área interior y área administrativa.

Las áreas interactúan de forma horizontal, garantizando que no impongan la jerarquía entre ellas, al contrario cada una es importante para cumplir con el rendimiento de la organización.

La sucursal cuenta con un colectivo joven de 38 trabajadores desglosados según su categoría ocupacional en: dirigentes, técnicos, de servicio, obreros y administrativos

como se muestra en la figura 3. Además su estructura consta de un director, dos gerentes, dos subgerentes y un jefe de caja de ahorro como se muestra en el anexo 14.



**Figura 3:** Distribución de los trabajadores por categoría ocupacional. **Fuente:** Palma Atúnez (2009).

El Banco Popular de Ahorro, sucursal 3512 tiene como *misión*:

- ✚ Lograr un riguroso ambiente de control interno.
- ✚ Brindar un servicio con calidad y distinguirnos por él.
- ✚ Ser eficiente en el desempeño de las funciones, en el desarrollo de negocios y el manejo de recursos.
- ✚ Disponer de un personal con pleno dominio de la información gerencial, capacitado en la actividad financiera y con alto grado de profesionalidad, para satisfacer las necesidades de los clientes, competitivo y con sentido de pertenencia; fidelizados con la institución, que identifican los problemas que afectan la misión del banco y le buscan solución con rapidez.
- ✚ Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga.
- ✚ Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya sea en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes.
- ✚ Conceder préstamos y líneas de créditos estableciendo los pactos y condiciones necesarias para obtener el reintegro del importe adeudado.
- ✚ Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pagos.

La *visión* del mismo consiste en:

- ✚ Ser un Banco altamente competitivo y rentable, con una sólida imagen presente en toda la red de oficinas bancarias.
- ✚ Estar identificados por la Calidad en la prestación del Servicio, trabajar con las Líneas de Cajas totalmente cubiertas en función de los clientes, con dos Cajeros Automáticos de servicio ininterrumpido las 24 horas del día, con una respuesta rápida y efectiva a las quejas y reclamaciones.
- ✚ Tener una cartera de clientes sana y con los índices de riesgos que no superen los límites permisibles.
- ✚ Trabajar en un ambiente de control razonable y que los Estados Financieros estén certificados por auditores externos de prestigio nacional que avalan la transparencia y corrección en nuestras operaciones, libre de fraudes, hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
- ✚ Contar con sistemas informáticos eficaces que den respuesta a las necesidades del Banco y los Clientes.

Los valores compartidos declarados en la planeación estratégica por la Sucursal son: la honestidad, el sentido de pertenencia a la institución y el cumplimiento de la ética.

La identificación de las competencias laborales le permite desde una óptica novedosa, a la dirección del Banco y a sus trabajadores, conocer en que aristas se debe superar el personal y otras medidas necesarias que posibilitan que los programas de capacitación estén en correspondencia con las necesidades de la organización, donde se convierten las mismas en un objetivo de la Dirección de Recursos Humanos.

Con relación al análisis de las competencias laborales como parte fundamental de la Gestión del Capital Humano se comprobó que el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero no cuenta con perfiles de competencias, así como competencias laborales identificadas. En los clasificadores de cargo no se refieren elementos de gran importancia como son: las condiciones de trabajo, los requisitos en cuanto a formación mínima y experiencia previa, la misión del puesto, las competencias laborales y las deficiencias de calidad. Por eso se puede plantear que, a pesar de ser un enfoque de gran importancia para brindar mejores servicios en las organizaciones actuales, aún falta profundizar en esta temática en el sector bancario de nuestro país. Como resultado del método DELPHI se identifican las competencias laborales en los puestos del área de comercial.

En el puesto de caja se determinaron 29 competencias laborales, de ellas cuatro secundarias y 25 primarias, así como 20 competencias laborales comunes para los dos

puestos claves estudiados. En el puesto de comercial se determinaron 31 competencias laborales, de ellas cinco secundarias y 26 primarias.

Después de la identificación de las competencias laborales en los niveles analizados se elabora el perfil de competencias para cada uno de ellos, los cuales se componen de los elementos siguientes: nombre, institución, misión, funciones del puesto, área a la que pertenece, categoría ocupacional, competencias laborales y condiciones mínimas necesarias.

A continuación se muestran los perfiles elaborados en los puestos del área de comercial, donde se exponen las competencias laborales identificadas, ordenadas según la prioridad concedida por los expertos y clasificadas comunes(C), específicas(E), secundarias (S) y primarias (P).

### ***Perfil de competencia en el puesto de caja.***

#### *Datos generales.*

Nombre del puesto laboral: Caja.

Institución a la que pertenece: BPA Sucursal 3512.

Área a la que pertenece: Comercial.

#### *Caracterización del puesto:*

Misión: promover los negocios de la Sucursal y responsabilizarse por la captación de pasivo.

#### Función del puesto de caja:

- ✚ Depósito y extracciones en cuentas de Formación de Fondo, Ahorro Ordinario en CUP y CUC, Depósitos a Plazo Fijo en CUP y CUC y Certificado a Término en CUP y CUC.
- ✚ Operaciones de Canje de monedas extranjeras.
- ✚ Pago de Tarjetas de Créditos.
- ✚ Cobro de Crédito Sociales.
- ✚ Cobro de Ingresos al Presupuesto (ONAT), por comisiones, tasas y servicios prestados.

Categoría ocupacional: Técnico.

Competencias laborales del puesto.

No.	Competencias identificadas	C	S	P	E
1	Tener conocimientos bancarios.	X	X	-	-
1.1	Monedas con que trabaja el banco, sus denominaciones y características	-	-	X	X
1.2	Especificaciones de las operaciones de caja.	-	-	X	X
1.3	Especificaciones con las tarjetas de debito y crédito.	-	-	X	X
1.4	Conocer los manuales de caja.	-	-	X	X
2	Orientación a la satisfacción del cliente	X	X	-	-
2.1	Brindar la información necesaria sobre los productos bancarios cada vez que el cliente lo necesite.	-	-	X	X
2.2	Saber escuchar al cliente.	X	-	X	-
2.3	Ser preciso en la entrega y recibo de efectivo al cliente.	-	-	X	X
2.4	Habilidad en el trabajo.	X	-	X	-
3	Profesionalidad en el servicio.	X	X		-
3.1	Ser ágil.	X	-	X	-
3.2	Honestidad.	X	-	X	-
3.3	Confiabledad.	X	-	X	-
3.4	Responsabilidad.	-	-	X	X
3.5	Tener buena educación formal.	X	-	X	-
3.6	Superación profesional.	X	-	X	-
3.7	Puntualidad	X	-	X	-
3.8	Sentido de pertenencia.	X	-	X	-
3.9	Destreza en el servicio.	-	-	X	X

3.10	Organización en el trabajo.	X	-	X	-
3.11	Ser comunicativo.	X	-	X	-
4	Ser inflexibles con el secreto bancario.	-		X	X
5	Tener conocimientos generales.	X	X	-	-
5.1	Tener conocimientos de informática.	X	-	X	-
5.2	Conocer las normas de control interno	X	-	X	-
5.3	Conocer las normas de seguridad informática.	X	-	X	-
6	Presencia física adecuada.	X	-	X	-
7	Cultura general.	X	-	X	-

Condiciones mínimas necesarias para el funcionamiento del puesto:

Ambiente físico: Debe tener una buena iluminación y ventilación.

Equipamiento y material gastable: Computadoras, máquinas contadoras, impresoras, post, bolígrafos, fajines, sillas, cuños, presilladoras y calculadoras.

Esfuerzo mental: Agotador, debido que todas las operaciones requieren de una buena concentración.

Riesgo a los que se exponen: Está expuesto a que se contabilicen operaciones incorrectamente y a tener diferencias, tanto faltantes como sobrantes en efectivo.

***Perfil de competencia en el puesto de comercial.***

*Datos generales.*

Nombre del puesto laboral: Comercial.

Institución a la que pertenece: BPA Sucursal 3512.

Área a la que pertenece: Comercial.

*Caracterización del puesto:*

Misión: Gestionar y lograr la comercialización de los productos y servicios bancarios. Promotor de los negocios de la sucursal.

Función del puesto de comercial:

- ✚ Aperturas y traslados de cuentas.
- ✚ Recepción, posteo y emisión de los modelos de liquidaciones a entidades que radican en el municipio de Varadero vinculados con la sucursal.
- ✚ Tramitación de la imposición y devolución de los Depósitos Judiciales en CUP y CUC.
- ✚ Transferencias de Fondos (envío y pago en CUP y CUC).
- ✚ Solicitud y otorgamiento de Créditos Sociales.
- ✚ Confección de solicitud de Títulos de Propiedad.
- ✚ Trámite de pagos de beneficiarios o herederos de cuentas de clientes.
- ✚ Información general.

Categoría ocupacional: Técnico.

Competencias laborales del puesto.

No.	Competencias identificadas	C	S	P	E
1	Orientación a la satisfacción de los clientes.	X	X	-	-
1.1	Saber escuchar al cliente.	X	-	X	-
1.2	Habilidad en el trabajo..	X	-	X	-
1.3	Complacer al cliente	-	-	X	X
2	Profesionalidad en el servicio	X	X	-	-
2.1	Ser confiable.	X	-	X	-
2.2	Eficiencia.	-	-	X	X
2.3	Superación profesional.	X	-	X	-
2.4	Honestidad.	X	-	X	-
2.5	Gentil.	-	-	X	X



2.6	Ágil en el trabajo.	X	-	X	-
2.7	Ser organizado en el puesto de trabajo	X	-	X	-
2.8	Sentido de pertenencia.	X	-	X	-
2.9	Comunicativo.	X	-	X	-
2.10	Tener hábitos de educación formal.	X	-	X	-
2.11	Ser puntual y no presentar irregularidades.	X	-	X	-
2.12	Ser crítico y autocrítico.	-	-	X	X
3	Tener conocimientos bancarios.	-	X	-	X
3.1	Contabilidad.	-	-	X	X
3.2	Mercadotecnia.	-	-	X	X
3.3	Finanzas.	-	-	X	X
3.4	Técnicas de negociación.	-	-	X	X
3.5	Productos que oferta el banco.	-	-	X	X
4	Tener conocimientos generales.	X	X	-	-
4.1	Conocer las normas de control interno	X	-	X	-
4.2	Tener conocimientos de informática.	X	-	X	-
4.3	Conocer las normas de seguridad informática	X	-	X	-
5	Ser inflexibles con el secreto bancario.	X	X	-	-
5.1	Conocer los hechos delictivos	-	-	X	X
6	Presencia física adecuada.	X	-	X	-
7	Cultura general.	X	-	X	-

Condiciones mínimas necesarias para el funcionamiento del puesto:

Ambiente físico: Debe tener una buena iluminación y ventilación.

Equipamiento y material gastable: Computadoras, impresoras, bolígrafos, buró, sillas, cuños, presilladoras, lector de cheques, formas numeradas y calculadoras.

Esfuerzo mental: Agotador, debido que todas las operaciones requieren de una buena concentración.

Riesgo a los que se exponen: Está expuesto a que se contabilicen operaciones incorrectamente.

Una vez expuestos los resultados obtenidos en la elaboración de los perfiles de competencias de los puestos de caja y comercial en el BPA, Sucursal 3512 de Varadero, el personal de Recursos Humanos de dicha institución puede tener en consideración las competencias laborales identificadas para reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar a las personas. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aún algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

## **Conclusiones.**

El análisis de los aspectos desplegados en este artículo permite sustentar científicamente la necesidad del estudio de las competencias laborales en todas las organizaciones. Entre los elementos de gran importancia analizados se puede concluir que no se brindan servicios con calidad si el personal que interviene no es competente. Las competencias laborales como características subyacentes de los individuos están causalmente relacionadas con el éxito de las organizaciones y constituyen una alternativa estratégica para aumentar el rendimiento de los trabajadores y las empresas, por lo que se hace necesaria la identificación y clasificación de las competencias, como punto de partida de un gran número de pasos para enfrentar los desafíos del entorno, por parte de los directivos de la entidad y trabajadores. En los perfiles de competencias elaborados para los puestos del área de comercial del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero que se muestran en este artículo, se identifican 29 competencias laborales en el puesto de caja, de ellas cuatro secundarias y 25 primarias; así como 31 competencias laborales en el puesto de comercial, cinco secundarias y 26 primarias. Las competencias laborales comunes identificadas en ambos puestos fueron 20.

## **Bibliografía.**

1. \_\_\_\_\_, 2008. Documento Oficial: Objetivos de trabajo del BPA para el 2009. Dirección de Planificación y Control de Gestión.

2. \_\_\_\_\_ Artículo “Retos y desafíos de la gestión por competencias del potencial humano”. Revista Banco Central de Cuba. Reporte anual 2007.
3. \_\_\_\_\_ Artículo “Evolución de la actividad del BPA”. Revista Banco Popular de Ahorro. Reporte anual 2008.
4. \_\_\_\_\_ Artículo “Origen del Banco Central de Cuba”. Revista Banco Central de Cuba. Reporte anual 2000.
5. Cuesta Santos, (2002). Gestión por competencias. Editorial Academica, Ciudad de la Habana. Cuba.
6. Miranda Lorenzo, 2008. Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del Hospital Militar “Dr. Mario Muñoz Monroy”. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba.
7. NC 3002: 2007. Norma Cubana NC 3002: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación”, (2007). La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), disponible en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
8. Palma Atúnez, 2009. Evaluación de las competencias laborales organizacionales y de puestos del área de comercial en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero. Tesis de grado (Licenciada en Contabilidad y Finanzas). Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba.
9. Stephen P, (1998). “La administración en el mundo de hoy”. Ed. Prentice Hall. México.