

# PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROFESIOGRAMAS

Meylín Esther Chávez Rodríguez<sup>1</sup>, MSc. Azucena González Verde<sup>2</sup>

1, 2. Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos», Vía Blanca Km.3 ½,  
Matanzas, Cuba. [meylinch@nauta.cu](mailto:meylinch@nauta.cu)

## Resumen

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de determinar un procedimiento para la elaboración de profesiogramas de los puestos de trabajo, en aras de facilitar la implementación de la Gestión por Competencias en las diferentes empresas que lo apliquen. Para ello se propone un procedimiento en aproximación a Pérez Muiños (2013), el cual requiere la utilización de técnicas, métodos y herramientas tales como: análisis documental, cuestionarios, entrevistas individuales a los trabajadores, el Método de selección de los expertos, el Método Delphi y el Método del panel de Experto o Método del Coeficiente de Kendall. La actual investigación constituye una herramienta de gran importancia pues brinda la oportunidad de gestionar el capital humano de las empresas según las competencias requeridas por el puesto de trabajo.

*Palabras claves:* capital humano; competencias; gestión por competencias; profesiogramas.

---

## Introducción

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen la gestión estratégica de los Recursos Humanos (RH), son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional (Cuesta Santos, 2010).

En este escenario las competencias laborales se presentan como el vehículo para incrementar las potencialidades del talento humano y cumplir con los propósitos organizacionales. Objetivos que no escapan al campo de la gestión de los riesgos ocupacionales en donde cada vez más es evidente que la reducción de los accidentes, enfermedades y riesgos asociados al proceso productivo requiere de líderes y gestores creativos, que den respuestas innovadoras a los problemas cotidianos que se les presentan (Vega Monsalve, 2016).

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que «la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa». Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella (Cruz et al., 2015).

Un profesiograma es una herramienta cuya principal aportación es que sirven para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a su puesto de trabajo y de esta forma conseguir un mayor rendimiento en la empresa, lo que significa que a lo largo se conseguirán unos mejores resultados de productividad.

La importancia de los profesiogramas recae en que te ayudan a analizar concretamente cuáles son las características concretas de cada puesto de trabajo y, por ende, dar con el perfil perfecto para desarrollarlo. Es por ello que es un documento muy útil para el departamento de recursos humanos, que además se puede modificar en función de las necesidades de cada puesto vacante dentro de la empresa. Además, ayudan a que los procesos de selección sean más concretos y objetivos, por tanto, evita que se pierda tiempo en entrevistar a personas que no se asemejan al perfil deseado (EAE Business Scholl, 2018).

En los documentos del VII Congreso del Partido se manifiesta la importancia que tiene incrementar la competitividad en todas las esferas de la economía y la sociedad mediante la aplicación consecuente de las políticas y normas de calidad y teniendo en cuenta los estándares internacionales aplicables a las condiciones de Cuba en cada momento. En los lineamientos 104, 143 y 208 se plantea la necesidad de continuar incrementando la competitividad de Cuba en los diferentes mercados, diversificando las ofertas y potenciando la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación «calidad-

precio», así como potenciar la capacitación de los directivos, ejecutores directos y trabajadores de las diferentes formas de propiedad (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016)

El Código del Trabajo, su Reglamento y la legislación complementaria, que regulan las relaciones que se fomentan en ese ámbito, integran el derecho de trabajo, tales como: el derecho de los trabajadores a la seguridad y salud en el trabajo, mediante la adopción de medidas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; el derecho de los trabajadores y sus familias a recibir la protección de la seguridad social de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente; entre otras (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014)

El desempeño general de un sistema de gestión de la calidad y sus procesos depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización. La participación activa de las personas es importante para que un sistema de gestión de la calidad de una organización logre resultados coherentes y alineados con sus estrategias y valores. Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias. Es por ello que la NC-ISO 10018 del 2016, proporciona directrices para su cumplimiento, y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización (Oficina Nacional de Normalización, 2016).

A partir de los criterios anteriores, esta investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para la elaboración de los Profesiogramas de los puestos de trabajo, en aras de la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones y su posterior certificación

Para dar cumplimiento a esto fueron empleados como métodos teóricos: el de lo general a lo particular, Análisis – Síntesis, Inducción - Deducción, entre otros que permiten realizar la fundamentación teórica y la selección del procedimiento a aplicar, así como llegar a conclusiones generales; para la aplicación de este procedimiento es necesario el uso de métodos empíricos como son: entrevistas individuales a los trabajadores las que permiten determinar las competencias del departamento y de los puestos de trabajo seleccionados y entre las técnicas y herramientas a emplear se encuentran el análisis documental, cuestionarios, Método de selección de los expertos, Métodos Delphi y Kendall.

## **Desarrollo**

Aspectos fundamentales relacionados con los profesiogramas

- Capital Humano

El capital humano de una empresa, es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma, ya que es el

responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica. Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa, es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que le toquen, mejores serán los resultados de esa institución, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido (Mendoza Ramírez et al., 2016).

Este término se resume como “Sistema de conocimientos, habilidades y conductas portados por los trabajadores, mediante las competencias laborales manifiestas en su desempeño para la creación de productos de valor y la prestación de servicios con eficiencia y eficacia” (Pérez Hernández, 2017).

- Gestión por Competencias

La Gestión por Competencia es el conjunto de actividades dirigidas a desarrollar e implementar óptimamente capacidades de individuos y grupos, a fin de realizar la misión de la organización y llegar a un desempeño superior de los trabajadores (Zapata, 2015).

La Gestión por Competencias identifica qué debemos hacer en nuestras organizaciones con el capital humano competente, que demuestre sus conocimientos, habilidades y conductas, que respondan a sus estrategias mediante un sistema integrado de gestión según las normas internacionales establecidas de calidad, medio ambiente, y seguridad y salud en el trabajo para el logro de las metas de la competitividad en los mercados (Pérez Hernández, 2017).

- Competencias laborales

Hacen referencia a las habilidades, actitudes y conocimientos que necesita tener un empleado para ocupar un cargo y desempeñar exitosamente las funciones que le han sido asignadas (Morales, 2019).

Las competencias laborales tienen un valor importante en las organizaciones, ya que mediante estas el capital humano demuestra dominio de los conocimientos, habilidades y conductas en la profesión que se desempeña, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia y eficacia del trabajo, realizando las cosas bien desde el inicio para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos (Pérez Hernández, 2017).

- Matriz de Competencias

Una Matriz de Competencia Laboral no es más que un documento que contiene la descripción de las competencias laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales a

su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica, que permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles de trabajo, tal como se muestra en la figura 1.

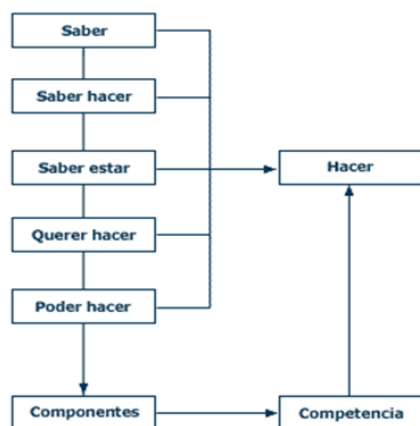


Figura 1. Elementos de la matriz de competencias.

Fuente. Comunidad Latina de estudiantes de negocios

**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber-hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo: hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, como trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, etc.), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, entre otras).

**Saber-estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

**Querer-hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero «extra», días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. Y desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia (Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios, 2015).

Dentro de los elementos que componen a estos elementos se encuentran: (Jorge Acosta et al., 2002)

Saber: conceptos generales y específicos

Saber-hacer: dominio de métodos y medios de trabajo

Querer-saber-ser: actitudes y comportamientos

Saber-aprender: capacidad de evolución propia

Hacer-saber: capacidad para formar a otros

- Perfil profesional y profesiograma:

El profesiograma consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en que se resumen las aptitudes y capacidades que deben poseer los trabajadores para ocupar determinado puesto de trabajo. Los mismos surgen de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y trabajadores que lo desempeñarán, de manera que es necesario, poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en un puesto concreto (Mesa González, 2015).

Los profesiogramas, además no solo ayudan a las empresas a dar con un perfil concreto, sino que también es muy útil para las personas que se encuentran buscando empleo, ya que si tienen la posibilidad de consultar los profesiogramas de las empresas pueden conocer los requisitos que piden para un puesto y trabajar en ellos para conseguir dar el perfil.

Asimismo, un profesiograma es una herramienta cuya principal aportación es que sirven para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a su puesto de trabajo y de esta forma conseguir un mayor rendimiento en la empresa, lo que significa que a lo largo se conseguirán unos mejores resultados de productividad (EAE Business Scholl, 2018).

Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas

Para seleccionar el procedimiento que se ajuste mejor a las necesidades de la investigación, se consultaron metodologías de diferentes autores como: (Cuesta Santos, 2005), (Acosta, 2007), (González Verde y Grillo Jerez, 2009), (González Verde y Cabrera Ramírez, 2010), (González Verde y Manrique Castellini, 2010) y (Pérez Muiños, 2013). Teniendo en cuenta los pasos presentes en cada una de las propuestas anteriores y la situación problemática que se aborda en la investigación, así como el objetivo de la misma, se decide proponer un procedimiento en aproximación a Pérez Muiños (2013), ya que el mismo permite elaborar los perfiles de cargos por competencias, junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que deben poseer los trabajadores, pero no permite conformar los profesiogramas para cada uno de los puestos de trabajo según la legislación vigente para una posible certificación de los Sistemas de Calidad (NC ISO 9001: 2015), Seguridad y Salud del Trabajo (NC ISO 45 001: 2018) y Gestión del Capital Humano. En la figura 2 se representa el procedimiento metodológico que se desarrollará, a partir de etapas, fases, pasos y sub-pasos que complementan el mismo, así como las técnicas, métodos y herramientas a utilizar en cada etapa.

➤ Etapa I. Preparación del estudio

Fase 1. Información a todos los factores de la organización

En reunión con todos los factores de la entidad, se expone la importancia que tienen los profesiogramas y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio, utilizando el procedimiento seleccionado como guía para desarrollar el trabajo.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización y áreas

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido entre otros aspectos la misión de la organización, utilizando las técnicas propuestas para ello, si ya existe la Proyección Estratégica en la unidad, entonces se adoptará de esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos.

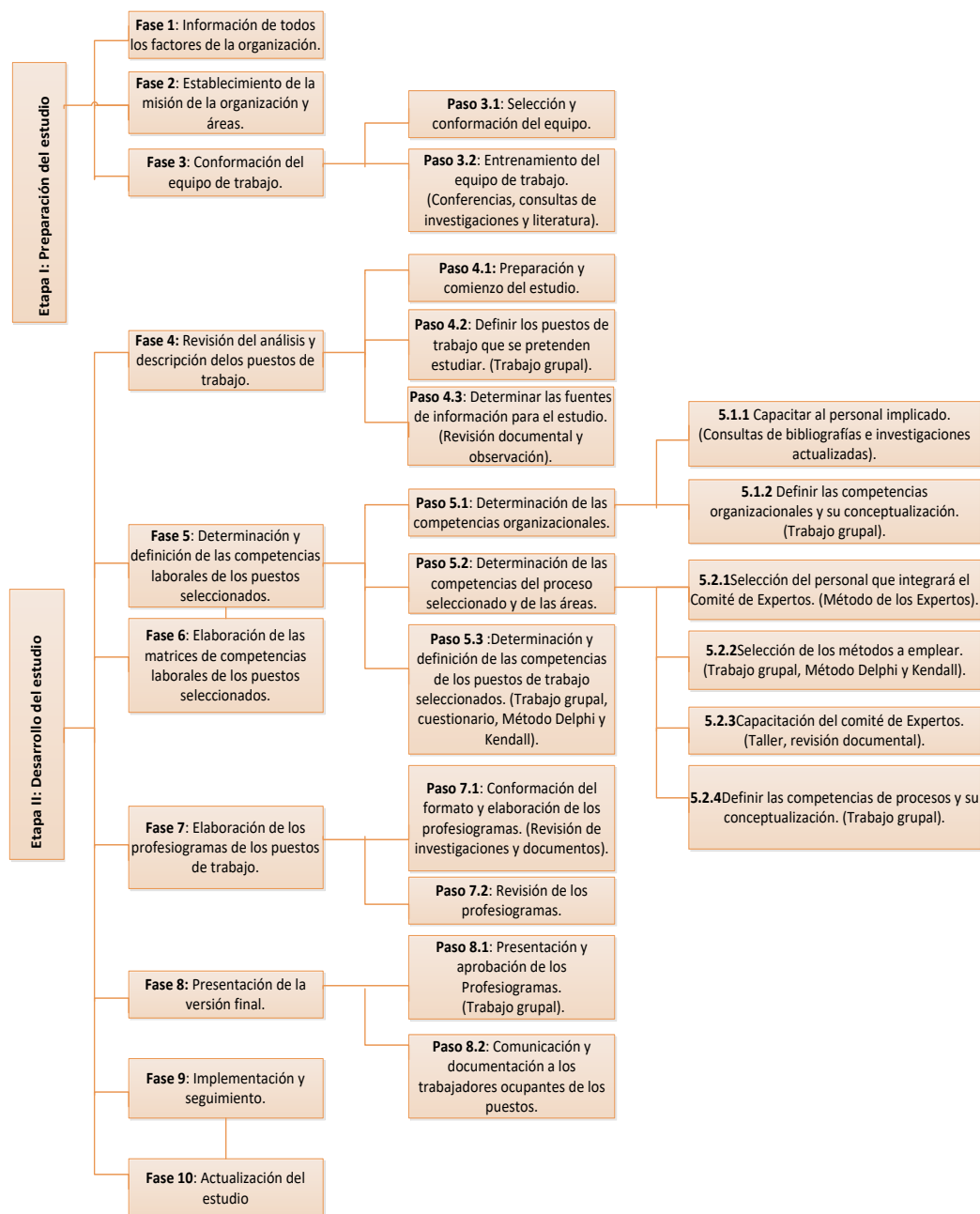


Figura 2. Procedimiento metodológico de la investigación.

Fuente. En aproximación a Pérez Muñíos (2013).

Fase 3. Conformación del equipo de trabajo

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo



El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnen las condiciones siguientes: amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

### Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la GCH, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias.

#### ➤ Etapa II. Desarrollo del estudio

### Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo

#### Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

Se efectúa una reunión inicial con el grupo de trabajo donde se define el cronograma de trabajo y se dejan sentadas las bases para la consecución de los pasos siguientes:

#### Paso 4.2. Definir los puestos que se pretenden estudiar.

Al desarrollar este paso se pueden presentar dos situaciones:

1. La no existencia de un previo estudio de análisis y descripción de los puestos. (Se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización).
2. La existencia previa de un estudio de puestos de trabajo. (Según el criterio de la dirección de la organización y la dirección de Recursos Humanos, se deben indicar cuáles de los puestos son sometidos al rediseño, condicionado por una afectación del funcionamiento de los restantes subsistemas de GRH, la necesidad de modificación o enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada tras el rediseño con enfoque de competencia).

#### Paso 4.3. Determinar las fuentes de información para el estudio.

Se realiza a través de la observación y la revisión documental, las cuales constituyen fuentes de información del estudio. Las fuentes de información que se consultan son: organigrama, misión, visión, objeto empresarial, objetivos y valores compartidos de la

organización, plantilla de trabajadores, calificador de cargos, profesiograma (si existen), manuales de procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

## Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de cada puesto

### Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales

Estas constituyen el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

A través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades siguientes:

5.1.1. Capacitar al personal implicado sobre la gestión por competencias.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales.

Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la entidad.

### Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado y de las áreas.

Se determinan las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, en este paso se realizan las actividades siguientes:

5.2.1. Selección del personal que integrará el comité de expertos a través del Método de selección de expertos.

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas, se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas, la confrontación de opiniones se lleva

a cabo mediante varias rondas, los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente, existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia enunciado por Oñate Ramos y citado por (Frías Jiménez, 1988), que se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (Tabla 1) con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (Tabla 2) que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = \frac{(Kc+Ka)}{2}$$

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al tema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Se aplica el cuestionario de encuesta al experto, en esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Tabla 1. Coeficiente de conocimiento

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	
Total	1.000	

Fuente: elaboración propia

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto

Tabla 2. Coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			Valoración		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.1	0.06			
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04			
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05			
Curso de actualización	0.18	0.14	0.1			
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0.80</b>	<b>0.50</b>			

Fuente: elaboración propia

### 5.2.2 Selección de los métodos a emplear

Método Delphi: pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del Comité de Expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

1. Anonimato. Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.
2. Iteración y realimentación controlada. Al presentar varias veces el mismo cuestionario los expertos van conociendo otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.
3. Respuesta del grupo en forma estadística. La información no es la opinión de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo obtenido.

El personal elegido debe ser conocedor del tema y presentar una pluralidad en sus planteamientos, lo cual puede evitar la aparición de sesgos en la información.

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones). Funciona del modo siguiente:

1. El grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes.

2. Se envía las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0).

Se calcula el coeficiente C

$$C = 1 - Vn/Vt$$

Donde:

**Vn**= Votación negativa.      **Vt**= Votación total.

Nota: Para que exista concordancia entre los expertos  $C \geq 0.7$ , si no hay concordancia el error es del grupo de análisis (MARRERO Jiménez, 2009).

Método Kendall: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un Comité de Expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método:

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.  $\Sigma Ai = \Sigma En$
3. Cálculo del coeficiente (T).  $T = \Sigma \Sigma Ai / K$
4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de  $\Delta$ , se hace por fila y uno por uno.  $\Delta = \Sigma Ai - T$
6. Cálculo de  $\Delta^2$ , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

$$w = \frac{12 \Sigma \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple hay concordancia entre el criterio de los expertos y el estudio es válido.

K → Número de características.

m→ Número de expertos.

Si  $W < 0.5$  se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre  $m \geq 7$ .

### 5.2.3. Capacitación del comité de expertos.

Se imparten talleres y conferencias y se procede a la revisión de la documentación existente; documentos del sistema de gestión integrado tales como manuales, procedimientos técnicos, procedimientos de trabajo seguro, fichas de procesos.

### 5.2.4. Definir las competencias de proceso y su conceptualización.

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan a los procesos debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

### Paso 5.3. Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados.

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.

### Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados

Se elaboran las matrices de competencias a partir de la información que brinda el análisis y descripción de los puestos de trabajo, mostrándose los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que las componen. Además, se establecen los diferentes niveles para las competencias que van desde el saber, saber-hacer, querer-saber- ser, saber- aprender y hacer-saber.

### Fase 7. Elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo

#### Paso 7.1. Conformación del formato y elaboración de los profesiogramas

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo, se procede a elaborar el modelo de profesiograma, teniendo en cuenta los calificadores de cargos, el inventario de riesgos de las áreas y puestos de trabajo, para conocer las condiciones de trabajo de los puestos seleccionados. En la tabla 3 aparece el formato de los profesiogramas, aunque estos se pueden adecuar según las exigencias de la empresa.

Tabla 3. Formato de profesiogramas

PROFESIOGRAMA			
UNIDAD:			

ÁREA:					
<b>I. DATOS GENERALES</b>					
<i>Denominación del puesto:</i>	<i>Fecha de Revisión</i>				
<i>Categoría ocupacional:</i>			2020		
<i>Grupo de escala:</i>	<i>Salario:</i>	<i>Día</i>	<i>Mes</i> <i>Año</i>		
<b>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO)</b>					
<b>III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA</b>					
a) ACTIVIDADES PERMANENTES					
b) ACTIVIDADES PERIÓDICAS:					
c) ACTIVIDADES EVENTUALES:					
<b>IV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO:</b>					
Calificación formal o escolaridad					
Conocimientos específicos					
Experiencia previa					
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior		
Requisitos de personalidad	1.Bajo	2.Medio	3.Alto		
<b>V. RESPONSABILIDAD:</b>					
<b>VI. MATRIZ DE COMPETENCIAS LABORALES</b>					
Competencias	Niveles				
	1	2	3	4	5
1. Saber 2. Saber-hacer 3. Querer-saber-ser 4. Saber- aprender 5. Hacer-saber					
<b>VII. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>					
Esfuerzo físico y mental:					
Ambiente laboral					
Iluminación:					
Microclima:					
Ruido:					
Riesgos del puesto de trabajo:					

Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral:		
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:		
Régimen de Trabajo y Descanso:		
VIII. CULTURA ORGANIZACIONAL		
Expectativas del comportamiento:		
Clima organizacional:		
IX. VALORES COMPARTIDOS		
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Revisado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha:

Fuente: elaboración propia

Paso 7.2. Revisión de los profesiogramas.

Fase 8. Presentación de la versión final

Paso 8.1. Presentación y aprobación de los profesiogramas

Presentación de los profesiogramas en reunión del Consejo de Dirección ampliado, con vista a su aprobación.

Paso 8.2. Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos.

Comunicación y documentación a los trabajadores que ocupan los puestos a través de una entrevista individual.

Fase 9. Implementación y seguimiento

Durante esta etapa se pone en práctica los profesiogramas de los puestos de trabajo estudiados, verificándose a través de controles y evaluaciones el cumplimiento de lo establecido en los mismos, lo que constituye la base para el desarrollo del resto de los subsistemas de la Gestión del Capital Humano que se materializan en la Unidad.

Fase 10. Actualización del estudio



Es necesaria la actualización del estudio en caso de cambio de tecnología, condiciones de trabajo o nuevos procesos, de no existir estos, al menos anualmente deben ser revisados.

## Conclusiones

Se cumple el objetivo, ya que se propone un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas, describiendo en el mismo cada uno de los elementos a tener en cuenta durante las dos etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos. Este brinda la oportunidad a la empresa en que se aplique de gestionar su capital humano, según las competencias requeridas por el puesto de trabajo y facilita así la implementación de la Gestión por Competencias en la misma, lo que permite la certificación de los sistemas de gestión.

## Referencias bibliográficas

ACOSTA, E. *Programa el desarrollo de las competencias laborales*. Varadero: Formatur.E.H.T. 2007.

LEY 116/2014. CUBA. Código del trabajo de la República de Cuba. Ministerio de Justicia, Asamblea Nacional del Poder Popular. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. La Habana, 2014.

COMUNIDAD LATINA DE ESTUDIANTES DE NEGOCIOS. El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos, [en línea], 2015, [consulta: 10/03/2020], Disponible en: < [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh) >

CRUZ, P. et al.. El capital humano y la gestión por competencia, [en línea], 2015, [consulta: 17/03/2020], Disponible en: <[http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)>

CUESTA SANTOS, A.. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Segunda edición corregida y ampliada. La Habana: Ed. Academia, 2005.

CUESTA SANTOS, A.. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición. La Habana: Editorial Félix Varela y Academia, 2010.

EAE BUSINESS SCHOLL. Profesiograma: ¿qué es y por qué es tan importante?, 2018, [fecha de consulta: 20/04/2020]. Disponible en: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es>

GONZÁLEZ VERDE, A. y GRILLO JEREZ, M. C.. *Propuesta de un Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas*. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios. Matanzas: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 2009.

GONZÁLEZ VERDE, A. y CABRERA RAMÍREZ, Y.. *Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos*. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas, Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 2010.

GONZÁLEZ VERDE, A. y MANRIQUE CASTELLINI, G.. *Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas*. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios. Matanzas: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 2010.

JORGE ACOSTA, A. et al.. *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Primera edición. Madrid: Ed. Prentice Hall, 2002.

MARRERO JIMÉNEZ, O.. *Propuesta de un procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Servicio de Urgencia y Emergencia del Hospital Militar «Mario Muñoz Monroy»*. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 2009.

MENDOZA RAMÍREZ, L. et al.. *Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal*, [en línea], 2016, Vol. 9, No. 3, pp. 29-41 [consulta: 01/01/2020]. Disponible en: <[www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)>

MESA GONZÁLEZ, R.. *Procedimiento para la elaboración de profesiogramas de cargos y o puestos de trabajos en los Joven Club*, [en línea], 2015, [consulta: 22/2/2020]. Disponible en: <<<http://www.monografias.com/trabajos75/procedimiento-elaboracion-profesiogramaspuestos-trabajos>>

MORALES, F.. *Guía para implementar un modelo de gestión por Competencias*, [en línea], 2019, [consulta: 23/04/2020], Disponible en: <<https://blog.acsendo.com/modelo-gestion-por-competencias/>>

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *NC-ISO 10018: 2016. Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas*. La Habana, 2016. <http://www.nc.cubaindustria.cu>

FRÍAS JIMÉNEZ, ROBERTO ARGELIO. *Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros*. Tesis en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas. Matanzas: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 1988.

PÉREZ HERNÁNDEZ, R. J. *Capital Humano. La integración de su sistema con enfoque por competencias*. La Habana: Editorial Academia, 2017.

PÉREZ MUIÑOS, D.. *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes «Bella Costa»*. Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», 2013.

VEGA MONSALVE, N. C.. *Neocompetencias, nuevo enfoque de competencias laborales en Salud Ocupacional*. *Educación Médica Superior*, [en línea], 2016, Vol. 30, Nº 3, pp. 627-638 [consulta: 10/01/2020]. Disponible en: <<https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2016/cem163p.pdf>>

*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". PCC. En: VII CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Ciudad de La Habana, 2016.*

ZAPATA, L.. Modelo Integral de Gestión por Competencias, [en línea], 2015, [consulta: 26/2/2020], Disponible en: <<http://www.lzcperu.com>>