



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis presentada en opción al título académico de
Máster en Ingeniería Industrial
Mención Recursos Humanos

Título: Procedimiento para proponer las competencias laborales de
cargos claves y su nexo con la ED y la Capacitación en la Unidad
Básica Textil "Desembarco del Granma"

Autora: Ing. Liset Trujillo Morales

Tutora: Dra. C. Ing. María Sotolongo Sánchez



“ Si no existe organización y control, las ideas, después del primer impulso van perdiendo la eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el conformismo y acaban por ser simplemente un recuerdo ”

Che.

*A mis hijos, por ser la razón de mi vida.
A mi esposo, por estar siempre a mi lado.
A mis padres, que a pesar de sus achaques, me siguen dando
su amor y su apoyo.*

Mis más sinceros agradecimientos:

- *A mi familia y amigos, por siempre estar de mi lado, apoyándome en todos los momentos de mi vida.*
- *A mi tutora Dr. C. Ing. María Sotolongo Sánchez, por mostrarme el camino a seguir con optimismo y apoyo incondicional.*
- *A mis compañeros del departamento de recursos humanos y de informática de la fábrica, por su paciencia, apoyo y respeto.*
- *A mis compañeros de la maestría por darme ánimo y aliento para llegar hasta el final, especialmente a Orestes.*
- *Al colectivo de profesores del departamento de ingeniería industrial que con mucho esfuerzo llevan adelante la difícil tarea de crear profesionales dignos de esta sociedad.*

Y a todos, los que de una u otra forma colaboraron en este trabajo.

MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

El reconocimiento del capital humano de una organización como el centro de su actividad, alrededor del cual giran todas las demás funciones y que son resultado directo de su acción, ha llegado a convertirse en la principal preocupación de las estructuras de dirección a diferentes niveles de las organizaciones. La Unidad Básica Textil Desembarco del Granma, a pesar de contar con una considerable experiencia de sus funcionarios, no está exenta de carencias asociadas a la factibilidad de identificar las competencias de sus cargos claves en su nexos con las evaluaciones del desempeño y las acciones de capacitación. Por tanto, de lo anteriormente expuesto se derivó un problema científico a resolver referido esencialmente a la inexistencia de un fundamento metodológico confiable y validado que brinde el soporte instrumental para proponer las competencias de los cargos claves de las áreas de ATM, Comercial y Técnica; que contribuya a la conexión técnico organizativa con los procesos de evaluación del desempeño y la capacitación. Como solución al problema científico planteado, se desarrolló un procedimiento para proponer las competencias de los cargos claves que contribuye a la conexión técnico organizativa con los procesos de evaluación del desempeño y la capacitación, constituyendo este el principal aporte de la investigación. Finalmente, se muestra la viabilidad de la solución desarrollada mediante su aplicación en la unidad básica textil, que permitió proponer las competencias de los cargos claves, la evaluación del desempeño en base a las competencias propuestas y la elaboración de los planes individuales de capacitación.

SUMMARY

The recognition of the human capital of an organization as the center of its activity, around which all the other functions revolve and which are a direct result of its action, has become the main concern of the management structures at different levels of the organization. The Basic Textile Unit "Desembarco del Granma", despite having considerable experience of its employees, is not exempt from shortcomings associated with the feasibility of identifying the competencies of their key positions in their connection with performance evaluations and training actions. Therefore, from the above, a scientific problem to be resolved was referred, essentially referring to the lack of a reliable and validated methodological foundation that provides the tool support to propose the competencies of the key positions in the ATM, Commercial and Technical areas; that contributes to the technical organizational connection with the processes of performance evaluation and training. As a solution to the scientific problem, a procedure was developed to propose the competencies of the key positions that contribute to the technical organizational connection with the processes of performance evaluation and training, constituting this the main contribution of the research. Finally, the viability of the solution developed through its application in the basic textile unit is shown, which allowed to propose the competencies of the key positions, the evaluation of the performance based on the proposed competences and the elaboration of the individual training plans.

ÍNDICE

	PÁG
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN -----	6
1.1. Introducción -----	6
1.2. Antecedentes y conceptualización de las competencias laborales -----	6
1.3. Principales procedimientos y herramientas para el diseño de las competencias laborales -----	13
1.4. La relación entre las competencias laborales y los procesos de ED y capacitación -----	19
1.5. Antecedentes de la GRH por competencias en el sector empresarial cubano: situación actual y perspectivas -----	20
1.5.1. Las competencias laborales en el sector textil cubano -----	21
1.6. Conclusiones parciales del capítulo -----	23
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA PROPONER LAS COMPETENCIAS LABORALES DE CARGOS CLAVES Y SU NEXO CON LA ED Y LA CAPACITACIÓN EN LA UNIDAD BÁSICA TEXTIL “DESEMBARCO DEL GRANMA” -----	24
2.1. Introducción -----	24
2.2. Procedimiento para proponer las competencias laborales de cargos claves y su nexo con la ED y la capacitación en la Unidad Básica Textil “Desembarco del Granma” -----	24
2.2.1. Fase 1: Organización previa -----	26
2.2.2. Fase 2: Definición de las competencias laborales de los cargos claves -----	27
2.2.3. Fase 3: Evaluación y desarrollo de las competencias laborales -----	30
2.2.4. Fase 4: Control y mejora -----	33
2.3. Conclusiones parciales del capítulo -----	35
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA PROPONER LAS COMPETENCIAS LABORALES DE CARGOS CLAVES Y SU NEXO CON LA ED Y LA CAPACITACIÓN EN LA UNIDAD BÁSICA TEXTIL “DESEMBARCO DEL GRANMA” -----	36
3.1. Introducción -----	36

3.2. Caracterización de la Unidad Básica Textil “Desembarco del Granma” -----	36
3.2.1. Caracterización de la fuerza laboral -----	38
3.3. Aplicación del procedimiento para proponer las competencias laborales de cargos claves y su nexo con la ED y la capacitación en la Unidad Básica Textil “Desembarco del Granma” -----	41
3.4. Conclusiones parciales del capítulo -----	59
CONCLUSIONES -----	60
RECOMENDACIONES -----	61
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, se vive un cambio de época. El escenario actual del mundo está caracterizado por una alta turbulencia, así como por un elevado ritmo de renovación y cambio, para lo cual hay que estar preparado. Repetidamente se ha comprobado, que estar mejor preparado significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos. En el logro de ese importante empeño desempeñan un papel fundamental el capital humano, ya que estos han devenido en uno de los factores de ventaja competitiva más importantes de la actualidad, por ser las personas las que conforman una organización, la única ventaja estable frente a los competidores, al continuar siendo el objeto y sujeto de todo lo que se hace y ser el recurso más flexible y el que mejor se adapta a cada situación.

Esto no es únicamente un cambio de denominación sino un cambio de mentalidad, filosofía y sistemas, métodos y procesos de trabajo (Báez Abrahantes, 2008). El reconocimiento del capital humano de una organización como el centro de su actividad, alrededor del cual giran todas las demás funciones y que son resultado directo de su acción, ha llegado a convertirse en la principal preocupación de las estructuras de dirección a diferentes niveles de las organizaciones. La competitividad de una empresa se define por su capacidad de elaborar un producto y/o prestar un servicio con la calidad y rapidez que exige el cliente, pero la ejecución del proceso solo puede lograrse a través del trabajo de las personas que laboran en la entidad.

En la actualidad hay consenso en que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) posee un carácter estratégico, sin embargo este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente del entorno y la competencia no es asunto fácil (Certo et al., 1994; Boyett, 1999; Rodríguez et al., 2002 y Mak et al., 2003). La evolución hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos (en lo adelante RR.HH) jueguen un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, es posible

mediante la generación de competencias laborales y compromisos organizacionales, como componentes claves en el proceso de creación de valor. La gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta Santos, 2005; 2010). Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con las actividades claves de GRH como la formación, la evaluación del potencial humano, la selección de personal y la compensación laboral. En la gestión de los recursos humanos de cualquier empresa son muy importantes las competencias laborales, pues estos organizan y dirigen las funciones principales de la empresa en las diferentes áreas.

La Unidad Básica Textil Desembarco del Granma, objeto de estudio práctico de esta investigación, a pesar de contar con una considerable experiencia de sus funcionarios, no está exenta de carencias asociadas a la factibilidad de identificar las competencias laborales de sus puestos claves como una vía para mejorar el desempeño de sus trabajadores.

Análisis previos realizados en esta entidad en los últimos años, evidencian deficiencias relacionadas con la GRH, entre las que destacan: la carencia de perfiles de competencias para los puestos claves en las áreas de ATM, Comercial y Técnica no permiten conocer que competencias se necesitan medir en la evaluación del desempeño de los trabajadores para contribuir al desempeño de la empresa textil; los indicadores que se evalúan son muy generales y no responden a las funciones que deben desempeñar los trabajadores y las acciones de capacitación para formar al personal en estos cargos claves no se planifican en función de las competencias que se necesitan potenciar.

En esta unidad básica textil no existen instrumentos metodológicos apropiados para proponer las competencias laborales de los cargos claves en las áreas de ATM, Comercial y Técnica que garantice que las evaluaciones del desempeño posibiliten identificar las

acciones de capacitación a desarrollar para garantizar la adquisición de competencias que potencien un desempeño individual superior y tribute al desempeño empresarial.

Por tanto, de lo anteriormente expuesto se deriva un **problema científico** a resolver referido esencialmente a la inexistencia de un fundamento metodológico confiable y validado que brinde el soporte herramental para proponer las competencias de los cargos claves de las áreas de ATM, Comercial y Técnica de la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma; que contribuya a la conexión técnico organizativa con los procesos de evaluación del desempeño (ED) y la capacitación.

Para contribuir a la solución del problema científico antes planteado, se formuló la **hipótesis general de investigación** siguiente: Si se desarrolla un procedimiento metodológico para proponer las competencias de los cargos claves en las áreas de ATM, Comercial y Técnica en la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma se contribuye a la conexión técnica organizativa entre los procesos de evaluación del desempeño y de capacitación.

En conformidad con la hipótesis general de investigación identificada, el **objetivo general de la investigación** consistió en: desarrollar un procedimiento metodológico para proponer las competencias de los cargos claves en las áreas de ATM, Comercial y Técnica en la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma, en su conexión con los procesos de evaluación del desempeño y capacitación.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

- Confeccionar el marco teórico-referencial, derivado de la revisión de la literatura nacional e internacional, en aquellos aspectos relacionados con los perfiles de competencias y su conexión técnico organizativas con otros procesos de GRH, así como su utilización en la actualidad en aras de comprobar la existencia del problema científico planteado.
- Desarrollar el procedimiento metodológico para proponer las competencias de los cargos claves en las áreas de ATM, Comercial y Técnica en la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma.

- Aplicar el procedimiento propuesto en la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma para realizar la propuesta de las competencias laborales de los cargos claves seleccionados como paso previo para garantizar su conexión técnico organizativo con los procesos de ED y capacitación.

El **valor teórico-metodológico** de la investigación está dado por la construcción de un marco teórico o de referencia, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional actualizada sobre gestión por competencias del capital humano, que puede convertirse en material de consulta al respecto y la contextualización de un procedimiento metodológico para proponer las competencias laborales de los cargos claves seleccionados como paso previo para garantizar su conexión técnico organizativo con los procesos de ED y capacitación; el cual puede ser utilizado para la actualización periódica del mismo en la entidad objeto de estudio, así como, con las adaptaciones necesarias, emplearse en estudios de este tipo en el resto de las empresas textiles del país.

El **valor práctico** se sustenta en la posibilidad de implementar el procedimiento metodológico propuesto en la entidad objeto de estudio, la determinación de los perfiles de competencias de los cargos claves seleccionados y la evaluación de estas competencias laborales demostradas de quienes ocupan dichos cargos para proyectar, progresivamente, las acciones de capacitación direccionando el desempeño individual hacia los compromisos organizacionales.

Para su presentación, esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; el primer capítulo trata sobre las principales consideraciones teóricas que sustentan la investigación; en el segundo capítulo se realiza la propuesta metodológica para proponer las competencias laborales de los cargos claves seleccionados como paso previo para garantizar su conexión técnico organizativa con los procesos de ED y capacitación y en el último capítulo se realiza la descripción general de la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma, entidad objeto de estudio, prestándose especial atención a la implementación del procedimiento metodológico propuesto, la

determinación de los perfiles de competencias de los cargos claves seleccionados y la evaluación de estas competencias laborales demostradas de quienes ocupan dichos cargos para proyectar, progresivamente, las acciones de capacitación; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

La consulta de la literatura más actualizada, así como de otras fuentes bibliográficas y referenciales consultadas, se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del estado del arte y de la práctica sobre la temática objeto de estudio, permitiendo sentar las bases teórico-prácticas de la investigación. El hilo conductor seguido, como estrategia de construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se expone en la **Figura 1**.

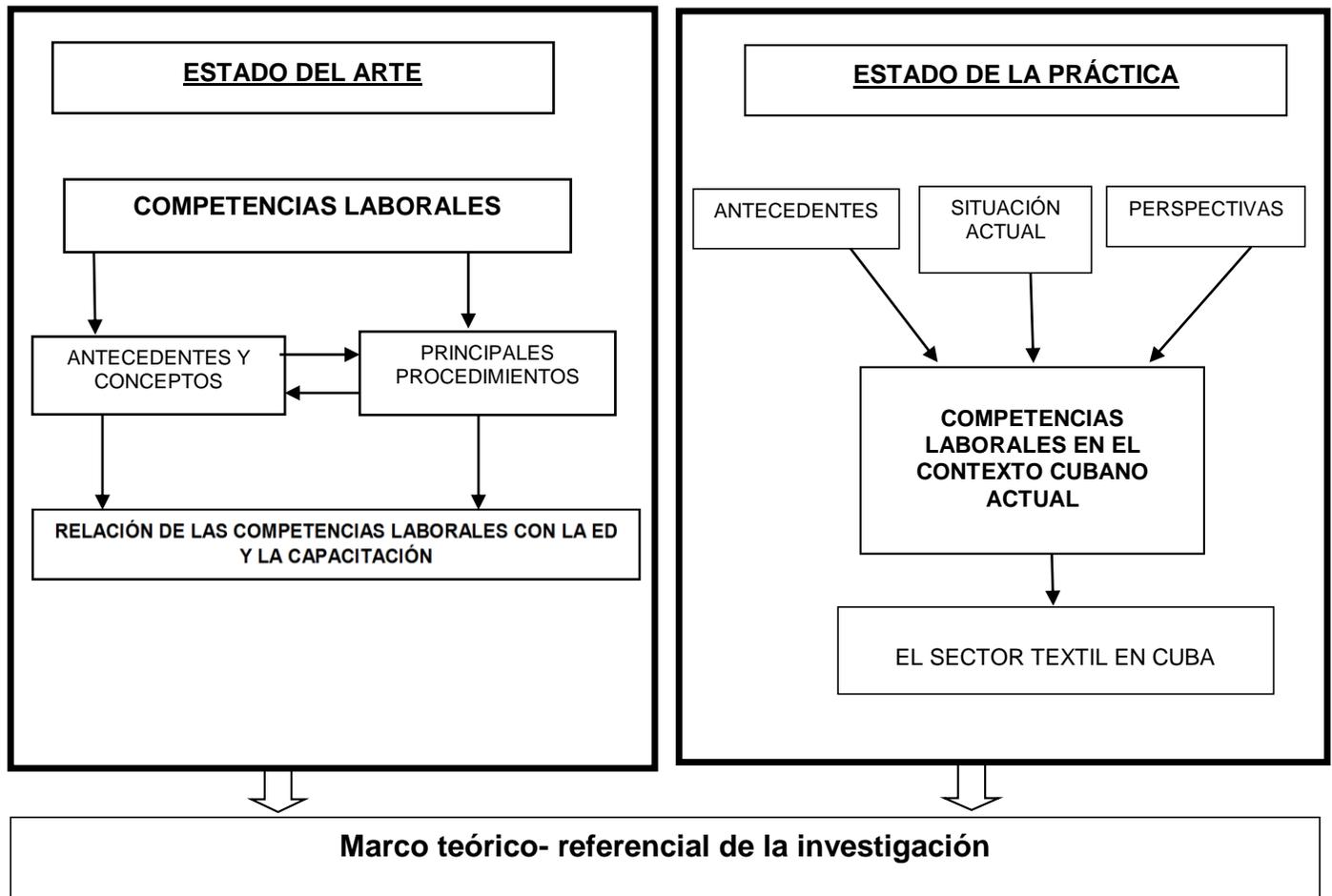


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia

1.2 Antecedentes y conceptualización de las competencias laborales

En la literatura se habla de competencias, competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente, pero siempre asociada a la gestión

del desempeño laboral. En determinados momentos de esta investigación pueden aparecer ambos términos, para respetar la fuente donde se ha extraído la definición, por lo demás la autora utiliza el término competencia laboral.

La conformación del concepto de competencia no ha estado exenta de discusiones y discordias y de definiciones disímiles, dada la connotación y detonación que se le ha dado, según los puntos de vistas e intereses de los diferentes autores que lo han abordado (Gilbert Thomas, 1978; Spencer y Spencer, 1993; OIT/CINTERFOR, 2004; Escobar Valencia, 2005; Alles, 2008; Mertens, 1996, 2002; CONOCER, 2007; AED, 2015).

Un hito importante en esta discusión lo constituyó la publicación, en 1982, del libro de R. Boyatzis "The Competent Manager", en el mismo se define la competencia "como una característica del individuo que influye de manera significativa en el rendimiento de su trabajo y que por tanto permite diferenciar a las personas más eficaces, de las menos eficaces". Esta definición se apoya en el modelo deductivo, que partiendo de las aptitudes y rasgos de la personalidad, intenta racionalizar todo lo que existe psicológicamente en los seres humanos que tiene que ver con su rendimiento laboral.

El concepto de competencia laboral emerge en los años ochenta con inusitada fuerza en algunos países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra calificada con nuevas características ante las demandas surgidas en el sistema productivo y educativo, como resultado del acelerado proceso de globalización de los mercados y el incremento de la competitividad que exigían una mayor productividad, una disminución de los costos y un aumento en la calidad (Inglaterra, EUA, Canadá, Francia, Australia y España).

Estos problemas de la contemporaneidad se presentan también y acaso con mayor persistencia en los países en vías de desarrollo, con la agravante de tener una menor disponibilidad de recursos para invertir en el sistema productivo de bienes y servicios, y en el educativo. En virtud de ello, el enfoque de competencias para el desempeño laboral surge como una alternativa atractiva, para propiciar los procesos de innovación y cambios

que deben producirse en sus sectores productivos y de servicios, a tenor con las necesidades sociales, organizacionales e individuales que plantea un mundo regido por las leyes ciegas del mercado, la competencia y el hegemonismo de los grandes centros de poder económico existentes. Un ejemplo de ello lo es México quien adopta el enfoque de competencias de manera oficial, en sus intentos por elevar la calidad de sus recursos humanos y equipararlos dentro de lo posible a los de sus socios del Norte, en el Tratado de Libre Comercio con EE.UU. y Canadá.

Mertens (1996) realizó un aporte significativo en la clasificación de las tendencias que más se destacaron durante las tres últimas décadas, en el plano internacional, para abordar el enfoque de competencias laborales, estas son:

Tendencia conductista: define que los resultados siempre se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables y evidentes, y nunca por requisitos. Esos comportamientos observables se agrupan en factores que pueden ser motivos, rasgos de la personalidad, valores, aptitudes o actitudes, etc. y que por ser las cualidades de los competentes, se denominan competencias.

En definitiva considera que la competencia es, sobre todo, una propiedad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que ella puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia.

Tendencia funcionalista: analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes.

Tendencia constructivista: valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Es decir este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de formación. Construye la

competencia no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

El conjunto de estas tendencias representa hoy el espectro de los análisis que se realizan acerca de las competencias en el contexto mundial. Cada una de ellas ha predominado en un momento dado, aportando nuevas experiencias y enriqueciendo el arsenal teórico metodológico y como es lógico, cada una tiene sus promotores y detractores.

En lo conceptual, la autora es del criterio que la afiliación a alguna de estas tendencias en particular, no es recomendable, sino tomar de cada una de ellas sus aportes más significativos, de cada una lo necesario para lograr una integración eficaz y proyectarla, de acuerdo con las convicciones políticas e ideológicas y la realidad económica y social de cada país.

Sin lugar a dudas, el enfoque de competencias se aborda en la actualidad de un modo radicalmente distinto; se presenta como un modelo inductivo que renuncia a los presupuestos de modelos tradicionales, basados en requisitos que establecen de forma apriorística lo que tiene que tener el candidato ideal para un puesto; y por otra, parte renuncia al modelo deductivo que se propone conocer todo lo que existe en el psiquismo del ser humano vinculado a su quehacer laboral. Es por ello que el enfoque de competencias se ha convertido en una poderosa corriente de pensamiento propugnada por numerosas asociaciones empresariales, profesionales y entidades gubernamentales de Iberoamérica, tales como la Asociación de Empresarios y Directivos de Personal (AEDIPE), de España; el Consejo Nacional de Certificación de las Competencias de México; así como organizaciones internacionales vinculadas al mundo del trabajo, como el Centro Interamericano de Investigación sobre Formación Profesional (CINTERFORM), de la Organización Mundial del Trabajo (OIT). A estas se han sumado numerosas instituciones académicas, en particular de los Estados Unidos Mexicanos, donde se destaca el prestigioso Instituto Politécnico Nacional (IPN).

La diversidad de definiciones dadas a la competencia laboral o profesional, sigue suscitando un “atractivo singular” (Cejás, E., & Pérez, J. 2003).

Al respecto Le Boterf (1996), señaló “la dificultad de definirlo crece con la necesidad de utilizarlo”. Según Tejada, (2005) más allá de esta dificultad, es necesario concretar y llegar a algunos puntos de síntesis de definición:

a) Una primera nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, no sería diferenciable de capacidad, erigiéndose el proceso de capacitación clave para el logro de las competencias. Pero una cosa es ser capaz y otra muy distinta es ser competente, poseyendo distintas implicaciones idiomáticas. De hecho, bastantes definiciones así lo resaltan, desde el dominio o la posesión, etcétera de tales características de forma integral para llegar a ser capaz o disponer de la capacidad de saber actuar.

b) Las competencias sólo son definibles en la acción (Tejada, 1999a, 2002, 2004). En la línea de lo apuntado anteriormente, las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber hacer, por tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades), sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, además, no es poseer sino utilizar.

Donde se aprecia un matiz diferenciador, que distingue la capacidad de la competencia y que, a simple vista, puede resultar irrelevante. El saber hacer al que se hace alusión no es un saber imitar o aplicar rutinariamente los recursos de los saberes propios del individuo esto estaría más cercano a la capacidad, el saber que se alude es un saber-actuar. Como destaca Le Boterf (1996) “hacer sin actuar es poner en práctica (poner en ejecución) una técnica o realizar un movimiento sin proyectar los sentidos y los encadenamientos que supone,...mientras que el saber actuar pone un grupo de acciones... un conjunto de actos

donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo o en parte de los otros”.

c) No es suficiente con verificar qué elementos son constitutivos de las competencias. Hemos de profundizar más y de ahí que recurrir a cómo se conforman. Cabría pues, más allá de lo dicho respecto a las capacidades y competencias, asumir que no es suficiente con el proceso de capacitación –por ende, posibilitado de las capacidades y apoyado en la formación, sino que en este terreno la experiencia se muestra como ineludible. Esta asunción tiene que ver directamente con el propio proceso de adquisición de competencias, y atribuye a las mismas un carácter dinámico. De ello, se puede concluir que las competencias pueden adquirirse a lo largo de toda la vida, constituyendo un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos.

d) El contexto, por último, es clave en la definición. Si no hay más competencia que aquella que se pone en acción, la competencia no puede entenderse tampoco Capacidad-Competencia al margen del contexto particular donde se pone en juego. Es decir, no puede separarse de las condiciones específicas en las que se evidencia. Pero ello no quiere decir necesariamente que cada contexto exige una competencia particular, con lo cual se podría llegar al infinito interminable de competencias, sino que la propia situación demanda una respuesta contextualizada. Es decir, de los recursos disponibles del individuo, en una acción combinatoria de los mismos, se puede gracias a la flexibilidad y adaptabilidad, también como competencias obtener la solución o respuesta idónea para dicha situación.

Por otra parte, la competencia es un conjunto de elementos combinados e integrados, que deben evaluarse para desarrollar su utilidad. Así, cuando se asume que la competencia profesional se plantea en un contexto cambiante, es coherente deducir su inevitable evolución y, por tanto, su necesaria evaluación. Es decir, ser competente hoy y aquí no significa ser competente mañana o en otro contexto.

A modo de resumen, considerando lo esencial de las disímiles definiciones de competencia laboral o profesional, este autor afirma que "competencia profesional es la expresión de la integración funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades) y saber ser (valores y actitudes) que son movilizados en un desempeño idóneo a partir de los recursos personalo lógicos del sujeto, que le permiten saber estar en un ambiente socio profesional y humano acorde a las características y exigencias de las situaciones profesionales que enfrenta relativas al entorno de trabajo (Tejada, 2005).

También se destaca el hecho de que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es individual en cuánto a que cada persona tiene sus propias competencias, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Siguiendo esta línea de pensamiento la NC ISO 10018:2016 establece que los requisitos de competencia son más que los títulos universitarios, la formación y la experiencia, estos definen los resultados o los productos que se deben lograr para un trabajo particular, los criterios o las normas de desempeño, la evidencia requerida y el método de obtención de ésta.

Por lo anterior y de una forma simplificada para este estudio, la autora asume como competencias laborales el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores que orientan el desempeño laboral hacia su estadio superior (la excelencia) en un determinado puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas, y que de esta forma, diferencian a un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

1.3 Principales procedimientos y herramientas para el diseño de competencias laborales

En la literatura es posible encontrar procedimientos para diseñar los perfiles de competencias: Cruz y Vega (2001), Gramigna, (2002) y Marrero (2002), Quintero Alonso (2007), Wang Yan (2009), Cuesta Santos (2010), Domínguez, F. (2011), Morales Gómez (2013), entre otros.

El procedimiento de Cruz y Vega (2001) consta de las etapas siguientes:

1. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.
2. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas de recursos humanos.
3. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).
4. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).

El procedimiento de Gramigna (2002) refiere las etapas siguientes:

1. Sensibilización de la alta gerencia y las personas claves con el proceso.
2. Verificación de que las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa, e incluye la descripción de los puestos de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
3. Definición de las competencias requeridas para cada área y de los perfiles.
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

Según se puede apreciar, en estos procedimientos no se explican los métodos y técnicas que se pueden emplear para definir los perfiles de competencia y, por otra parte, se plantea la necesidad de sensibilizar a la alta gerencia; pero no se tiene en cuenta el resto del personal que son en definitiva los encargados de ejecutar el trabajo, además no queda explícito como validar y certificar las competencias y el nexo de conexión técnico organizativa con otros procesos claves de GRH.

El procedimiento presentado por Marrero (2002), recomienda los pasos siguientes:

1. Inventario de puestos. Determinación de los puestos a analizar.
2. Establecimiento de los métodos a utilizar. En este modelo se utiliza para la determinación de las competencias, el método de expertos o Delphi por rondas.
3. Comunicación a todo el personal del estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con este y obtener la máxima colaboración.
4. Preparación y aplicación de los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.

En este procedimiento, a diferencia de los anteriores se hace énfasis en los métodos y técnicas que se pueden aplicar, pero no queda explícito cómo diseñar o rediseñar el perfil de competencias y su nexos con otros procesos de GRH.

Quintero Alonso (2007) recomienda un conjunto de pasos para realizar la descripción de los puestos y sus perfiles de competencias en el sector turístico:

- ✓ Identificación general del puesto: comentario de fundamentación
- ✓ Recopilación de información sobre el puesto.
- ✓ Procesamiento y análisis de la información obtenida.
- ✓ Formulación de la descripción del puesto.
- ✓ Definición de competencias directivas.
- ✓ Elaboración de la matriz de competencia para los puestos directivos.

Este procedimiento aunque está dirigido específicamente a la descripción de los puestos y sus perfiles de competencias directivas en el sector turístico, no prevé una vez definidas las competencias como implementarlas en las instalaciones turísticas y como dar seguimiento a las mismas cuando ocurren cambios en los sistemas de trabajo.

Por su parte Wang Yan (2009) propone un conjunto de fases y etapas para el diseño de los perfiles de competencias:

Fase I. Preparación y sensibilización

- ✓ Etapa 1.1 Definir el Proyecto estratégico de la Organización.
- ✓ Etapa 1.2 Definir el equipo de trabajo (Comité de competencias).

- ✓ Etapa 1.3 Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo y/o profesiogramas.
- ✓ Etapa 1.4 Definir el Formato del Perfil de Competencias.
- ✓ Etapa 1.5 Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos.
- ✓ Etapa 1.6 Capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos.

Fase II. Identificación de las competencias laborales

- ✓ Etapa 2.1 Determinar las competencias laborales y sus dimensiones.
- ✓ Etapa 2.2 Confeccionar los perfiles de competencias.

Fase III. Ajuste

- ✓ Etapa 3.1 Puesta a prueba de los perfiles de competencias
- ✓ Etapa 3.2 Realizar los cambios necesarios

Fase IV. Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencia

- ✓ Etapa 4.1 Establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización.

Cuesta Santos (2010) plantea el procedimiento que se muestra en la **figura 2**.

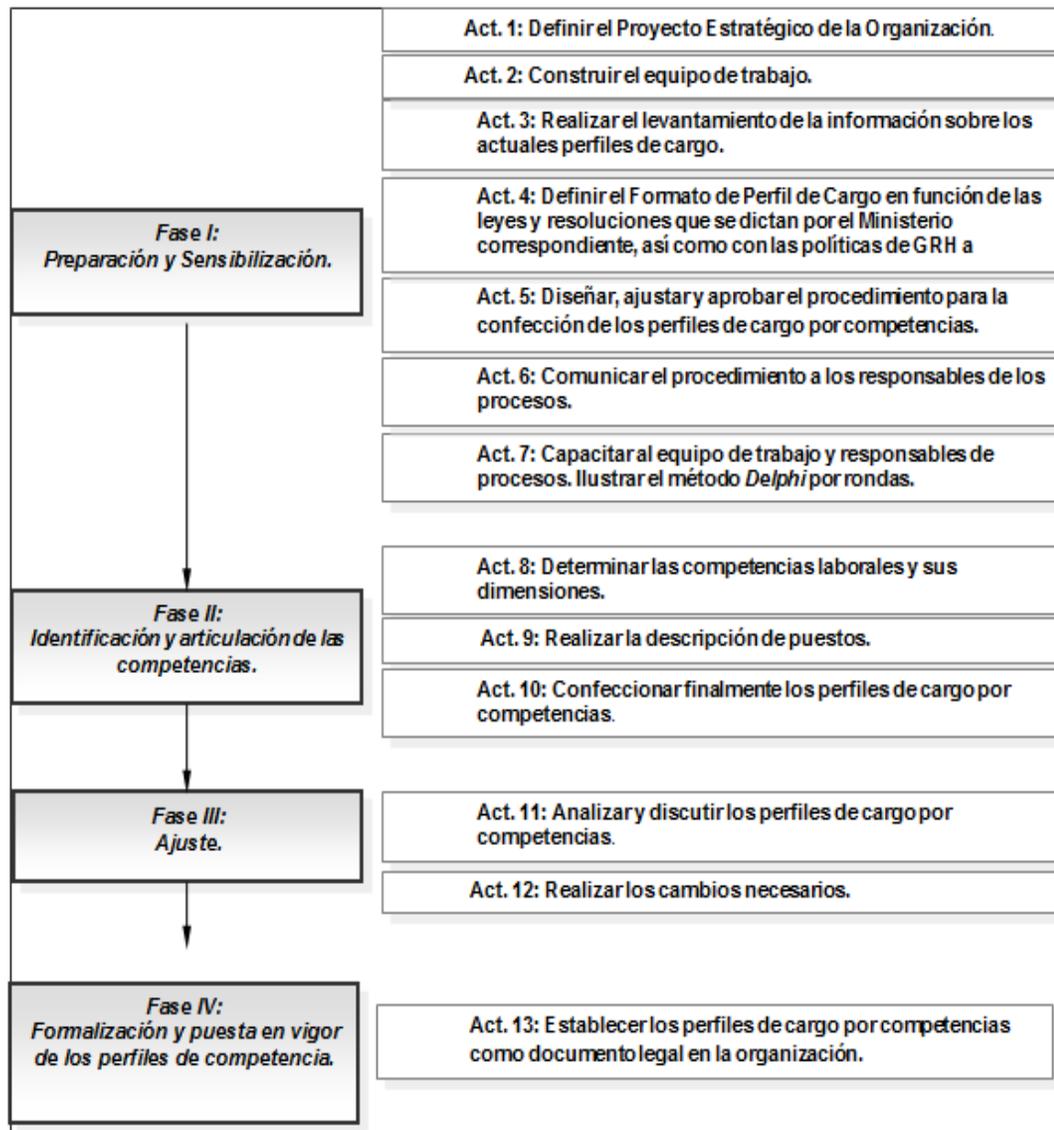


Figura 2. Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencia propuesto por Cuesta Santos (2010)

Otros autores como Domínguez (2011) y Morales Gómez (2013) han planteado procedimientos para definir perfiles de competencias que al igual que los autores anteriores incluyen un conjunto de fases, etapas y pasos aplicables a diferentes objetos de estudios prácticos.

A criterio de esta autora, el procedimiento propuesto por Cuesta Santos (2010) brinda una visión más aproximada sobre el problema científico a resolver, no obstante este

procedimiento se queda a nivel de identificar y normalizar las competencias laborales y no aborda la conexión de este con otros procesos de GRH.

Se observan rasgos distintivos comunes entre todos los procedimientos analizados que se resumen en:

1. Reconocen los componentes principales: identificación, evaluación y certificación.
2. El formato del perfil será específico para cada organización objeto de estudio.

Se consideran como limitaciones:

1. Que establecen qué hacer para los puestos de trabajo de forma general pero no proponen cómo hacerlo.
2. No consideran la conexión técnica organizativa de las competencias laborales con otros procesos de GRH, en específico con la ED y la capacitación.

- **Métodos y técnicas para identificar las competencias laborales**

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales.

La observación directa: consiste en observar directamente el desempeño del trabajador en el momento en que se realizan las actividades, siendo este uno de los más utilizados, por su efectividad. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo (Chiavenato, 1988; Werther & Davis, 1992 y Cuesta Santos, 2010).

Entrevistas estructurada: consiste en recolectar información a través del diálogo directo entre entrevistador y entrevistado. Este tipo de entrevista se integra con preguntas que requieren respuestas concretas, este tipo de entrevista puede contener preguntas semiabiertas, las cuales permiten la respuesta libre del entrevistado dentro de ciertos límites de amplitud.

Entrevista focalizada BEI (Behavioral Events Interview) o entrevista de incidentes críticos: permite entender cómo las personas efectivamente hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente. Para poder definir las competencias críticas de una posición se necesita saber tanto como sea posible cómo alguien hizo algo.

Métodos de expertos (Método Delphi): este método se clasifica como uno de los métodos generales de prospectiva, que busca acercarse al consenso de un grupo de expertos con base en el análisis y la reflexión de un problema definido. Presenta tres características que lo hace válido y fiable: anonimato, interacción y realimentación controlada.

Cuestionario: el análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta (Chiavenato, 1988 y Cuesta Santos, 2010).

Test de personalidad: es un cuestionario u otro instrumento estandarizado diseñado para revelar aspectos del carácter o mecanismos psicológicos de un individuo. Son utilizados en varios contextos que incluyen la terapia individual y de relaciones, planificación de carrera, y selección y desarrollo de personal.

Test de aptitud: estos test se elaboran específicamente para seleccionar la persona más idónea y capaz de integrarse en la empresa en función de los puestos de trabajo que se necesitan cubrir.

A criterio de la autora sin dudas, es posible aplicar un método u otro, e incluso combinarlos en función del propósito que se tiene. Cada método tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo. Para la determinación de competencias se recomienda el método Delphi por rondas (Cuesta Santos, 2010), que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para

los cargos directivos, así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo (Marrero, 2002).

1.4 La relación entre las competencias laborales y los procesos de ED y capacitación

El perfil de cargo por competencias o profesiograma, resultante de la actividad clave de *Análisis y diseño de puestos de trabajo*, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la GRH como refiere la figura 3 (Cuesta Santos, 2010).

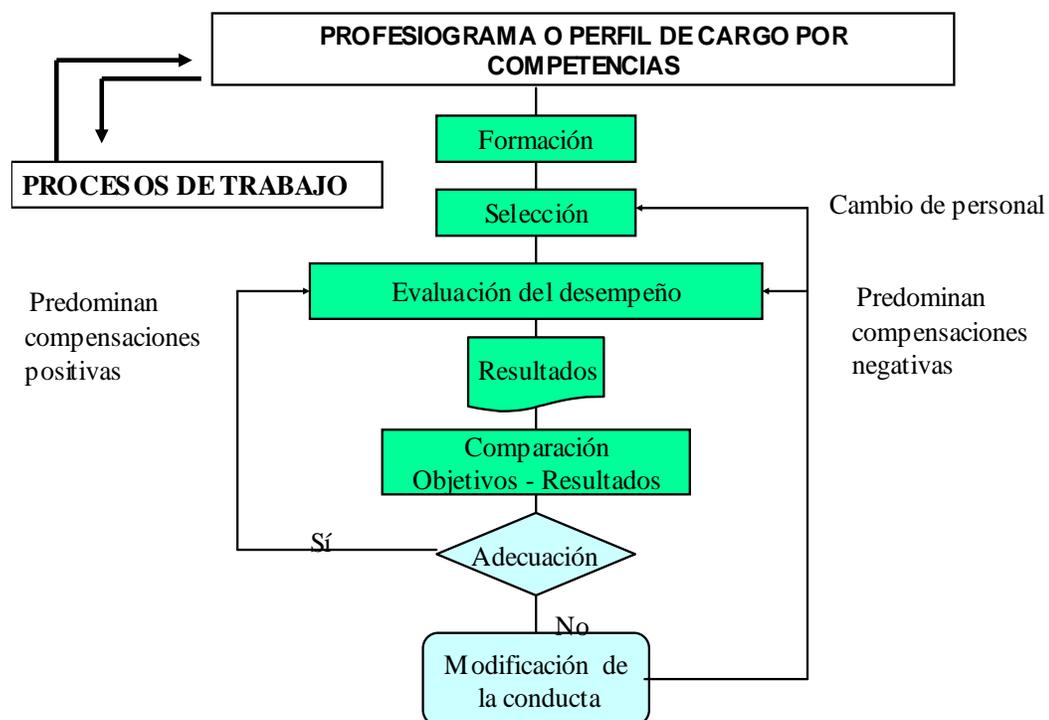


Figura 3. Perfil de cargo por competencias en su relación con proceso claves de GRH

Como se puede apreciar el perfil de cargo por competencias es la base para desarrollar los programas de formación y seleccionar al personal en función de las competencias laborales deseadas, además permite evaluar el desempeño y determinar la brecha existente como retroalimentación al proceso de capacitación y una validación del proceso de selección. Sin dudas la conexión técnico organizativa entre las competencias laborales

y los procesos de GRH es esencial para desarrollar la gestión por competencias en las organizaciones empresariales (Martínez y Martínez, 2009; Tobón, 2006; Zarazúa, 2007). Sin embargo, en la NC 10018:2016 se establece no solo los requisitos de competencia sino los criterios o las normas de desempeño, la evidencia requerida y el método de obtención de ésta. Por lo tanto resulta imprescindible para su implementación en las empresas no solo la definición de las competencias laborales sino su conexión técnica organizativa con los procesos de ED y capacitación.

1.5 Antecedentes de la GRH por competencias en el sector empresarial cubano: situación actual y perspectivas

Las empresas cubanas comenzaron a dar sus primeros pasos de avance en la GRH a partir del denominado proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se ha venido desarrollando en el país y que tiene como objetivo básico, incrementar la eficiencia y la competitividad del sector empresarial. En este sentido, se pueden destacar las acciones realizadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) quien comenzó a proyectarse hacia aquellas empresas que se encontraban en Perfeccionamiento Empresarial, con la emisión de la Resolución 21/99 en la cual se definió el concepto de competencia laboral.

Posteriormente la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba estableció la implementación y aplicación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano mediante la familia de normas de la familia 3000:2007 con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, constituyendo un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones del país. Sin dudas aunque actualmente estas normas se derogaron constituyeron en su momento un paso previo para incentivar la gestión por competencias en el país.

Luego el MTSS hizo modificaciones al Código del trabajo (Ley No 116/2014), donde se expresa la idoneidad que debe tener una persona para su incorporación y permanencia en el cargo, lo que se evidencia en su sección quinta donde establece los requisitos para

ello, que no es más que el resumen de las competencias laborales de un trabajador así como el cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Estas modificaciones en el Código del Trabajo y la adopción en el país de la NC ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos” que en el ítem 7 hace referencia a las competencias del personal han favorecido este enfoque en las empresas cubanas y en específico la NC ISO 10018:2016 ha posibilitado la implementación de las competencias laborales en el país.

1.5.1 Las competencias laborales en el sector textil cubano

La industria textil en el país ha transitado por varios cambios al igual que el resto de las industrias, desde sus inicios concebida en el Ministerio de la Industria Ligera y actualmente subordinada al Grupo Empresarial de la Industria Ligera perteneciente al recién estructurado Ministerio de Industria. La gestión del capital humano en este sector no ha logrado nunca una cultura en la que se aprecie a las personas como su recurso más valioso, ya que siempre ha sido uno de los sectores en la economía cubana con los más bajos salarios, lo que a la vez incide negativamente en realizar una gestión efectiva del capital humano.

A partir de las modificaciones realizadas al modelo económico cubano y con ello la aparición de nuevos retos y mejoras para el sector industrial, es evidente un cambio profundo en la forma de gestionar el capital humano, ya que antes siempre se concebía para la contratación del personal los requerimientos de calificación formal, los calificadores de cargos establecidos a nivel nacional así como los profesiogramas desarrollados para cada puesto de trabajo. Estos calificadores vigentes desde 1999 fueron diseñados muy generales y que no llegan a especificar las funciones propias de cada sector o rama y fueron concebidos para ser utilizados de igual manera por todas las industrias del país. En ellos solo se detalla el salario, el grupo de la escala salarial de cada cargo, las funciones y

requisitos generales, sin hacer énfasis en normas de conductas, ni grado de experiencia a tener por las personas que aspiran ser promovidos o contratados.

En el caso del calificador Ramal de Técnicos en el sector textil no incluyó el grupo XI, por lo que sus salarios son bajos estando en contradicción porque son cargos específicos y necesarios para la industria textil, que deben ser ubicados por graduados de nivel superior en esa materia, que aunque no se cuenta actualmente con muchos graduados, ni se gradúan actualmente en esta especialidad, las personas que lo ocupen tienen que superarse para alcanzar los conocimientos fundamentales de la actividad textil. Igual situación se presenta con los cargos para graduado de técnico medio textil donde no se incluye el grupo VIII, lo que ha creado incongruencias con técnicos de otras especialidades que si llegan hasta ese grupo de la escala salarial.

En estos momentos hay que considerar las competencias como elemento importante y decisivo ya que además de ser una necesidad para el buen desenvolvimiento de la entidad conllevan a evaluar y orientar el rendimiento de las personas para un desempeño laboral superior y que a la vez sirva para alinear los desempeños individuales a los desafíos organizacionales.

La problemática aquí expuesta justifica, en gran medida, el marcado interés que ha despertado la temática referida a la gestión por competencias. En lo conceptual, la autora es del criterio (fundamentado en la experiencia acumulada en el desarrollo de esta investigación) que el proceso de identificar las competencias debe convertirse en una prioridad para la gestión efectiva del capital humano en todas las entidades del sector empresarial cubano; por considerar las competencias como el elemento genérico común y factor integrador del sistema de GRH, sin dejar de reconocer el influjo de todos los procesos internos que integran el sistema, así como las características específicas a considerar a la hora de concebir y diseñar instrumentos metodológicos personalizados en cada organización para su implementación práctica.

En virtud de lo anterior, se considera que el estudio de las competencias laborales en su conexión técnico organizativa con otros procesos claves de la GRH como la ED y la

capacitación, además de vigencia, actualidad e incluso necesidad; constituye, ciertamente, un problema científico no resuelto en las organizaciones empresariales cubanas, en específico en el sector textil.

1.6 Conclusiones parciales del capítulo

A partir de la consulta de la bibliografía internacional y nacional realizada, así como a otras fuentes referenciales se pueden extraer las conclusiones fundamentales siguientes:

1. El diseño de los perfiles de competencias de los cargos clave de una empresa, constituye la base para los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo y la promoción tanto vertical como horizontal, entre otros procesos de GRH.
2. Para la determinación de competencias existen métodos y herramientas que varían según los campos de aplicación con determinadas ventajas y desventajas en función de las características de los puestos de trabajo. Se recomienda el método Delphi por rondas que puede complementarse con la entrevista, observación directa y el cuestionario.
3. El análisis del "estado del arte" ha permitido conocer la existencia de varios procedimientos para diseñar los perfiles de competencias, sin embargo menos se ha avanzado en su conexión técnica organizativa con los procesos de evaluación del desempeño y la capacitación.
4. El análisis del "estado de la práctica" en Cuba, ha permitido constatar que el estudio de las competencias laborales en su conexión técnico organizativa con otros procesos claves de la GRH como la ED y la capacitación, además de vigencia, actualidad e incluso necesidad; constituye, ciertamente, un problema científico no resuelto en las organizaciones empresariales cubanas, en específico en el sector textil.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA PROPONER LAS COMPETENCIAS LABORALES DE CARGOS CLAVES Y SU NEXO CON LA ED Y LA CAPACITACIÓN EN LA UNIDAD BÁSICA TEXTIL DESEMBARCO DEL GRANMA

2.1 Introducción

Teniendo en consideración lo analizado en la construcción del marco teórico-referencial de la presente investigación, donde se reconoce el papel de la gestión por competencias como herramienta estratégica para el mejoramiento continuo de la GRH en el marco competitivo actual, así como la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos para identificar estas competencias laborales, viabilizar su implementación eficaz y a la vez la conexión de las mismas con los procesos de evaluación del desempeño y capacitación del personal; son las razones que determinaron la necesidad de desarrollar un procedimiento metodológico para proponer las competencias laborales en los cargos claves y su nexa con la evaluación del desempeño y la capacitación en la Unidad Básica Textil “Desembarco del Granma” (UBTDG) para dar solución al problema científico planteado, aspecto central que se expone en el presente capítulo.

2.2. Procedimiento para proponer las competencias laborales de los cargos claves y su nexa con la evaluación del desempeño y la capacitación en la Unidad Básica Textil “Desembarco del Granma”

Con el propósito fundamental de contribuir a la implementación de una GRH por competencias en la organización objeto de estudio práctico, se desarrolló un procedimiento metodológico conformado por una secuencia de cuatro (4) fases, que implican, a su vez, un conjunto de nueve (9) etapas.

Su objetivo general es detallar las fases y etapas necesarias para llevar a cabo la identificación de las competencias laborales y su conexión técnica organizativa con la ED y la capacitación en la organización. Constituyen premisas indispensables para la aplicación del procedimiento la disponibilidad de expertos con conocimiento pleno y experiencia en las actividades que desempeñan, así como el compromiso del consejo de dirección y de los trabajadores.

A continuación se exponen y describen las fases generales y etapas que componen la estructura del procedimiento general que se propone en la entidad objeto de estudio (ver figura 4).

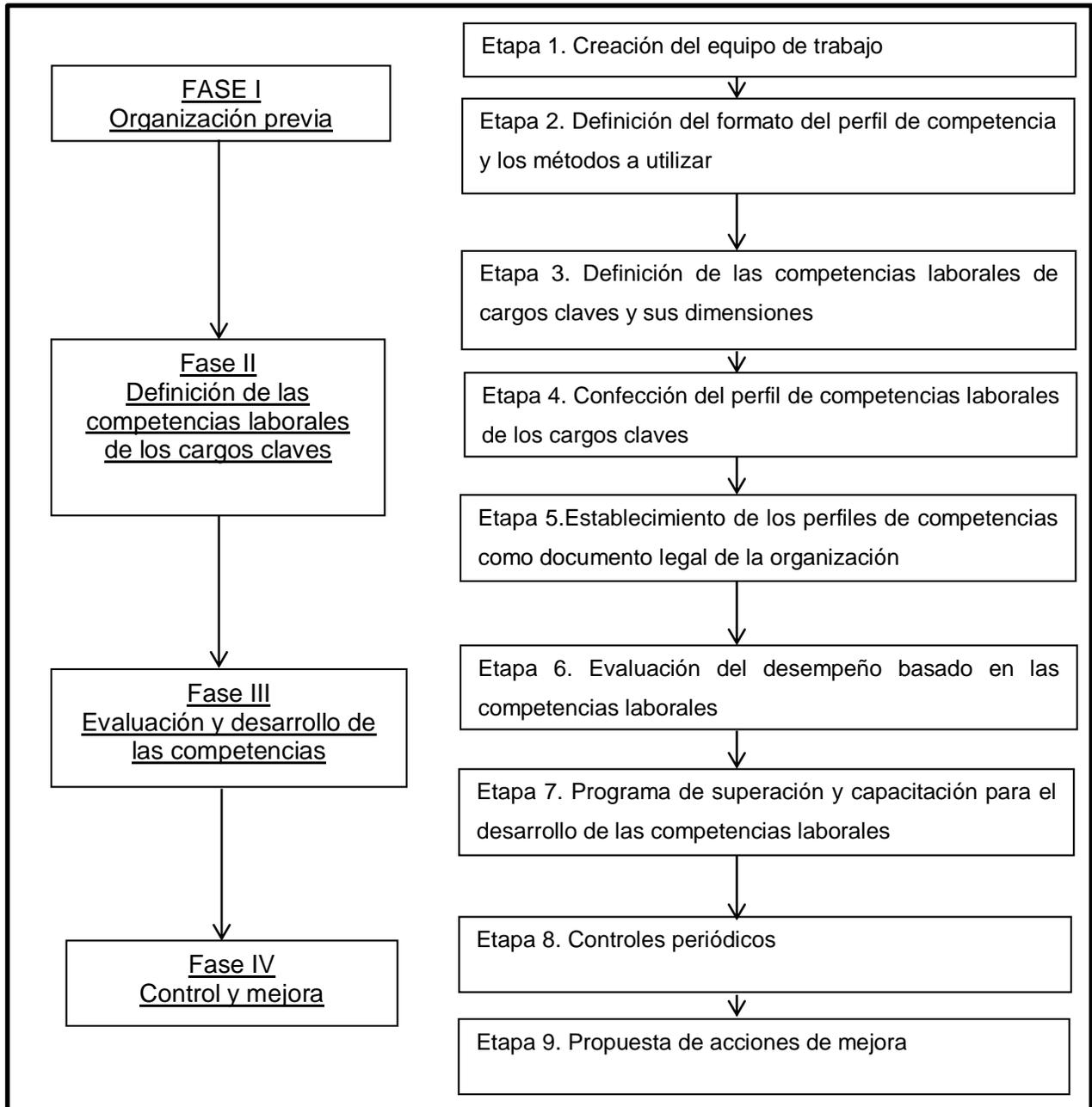


Figura 4. Procedimiento para proponer las competencias laborales de los cargos claves y su nexa con la evaluación del desempeño y la capacitación en la UBTDG

Fuente: elaboración propia

2.2.1 Fase 1. Organización previa

Esta fase permite lograr desde el inicio la documentación básica necesaria y durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de los implicados, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. La fase consta de dos (2) etapas que se describen a continuación:

Etapas 1. Creación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo de la organización será creado, mediante resolución del director de la UBTDG. La composición podrá ser de 3 a 5 miembros, será presidido por el ejecutivo funcional que dirige el sistema de GRH y se recomienda contar con la presencia de especialistas o ejecutivos comprometidos con la organización.

El equipo de trabajo asumirá las funciones siguientes:

- confirmar la calidad de la documentación básica requerida para la identificación de las competencias (misión, objetivos estratégicos, funciones estructurales, funciones actualizadas de los cargos y otros requerimientos establecidos);
- definir el listado inicial de competencias laborales de los cargos que servirán de base para el trabajo a realizar;
- supervisar el proceso de recopilación de datos, de aplicación de las técnicas y de procesamiento de la información que se va obteniendo; y
- proponer, al consejo de dirección, las competencias laborales de los cargos claves para su normalización.

Etapas 2. Definir el formato del perfil de competencia y los métodos a utilizar

Esta etapa permitirá conocer cuál será el formato que tendrán los perfiles de competencias de los cargos claves según lo establecido en la legislación, identificando según el análisis de los profesiogramas existentes en la UBTDG, cuales son las competencias que requiere cada cargo clave. Para ello debe contener nombre del puesto de trabajo, categoría ocupacional, salario, misión u objetivo, tipo de competencia y sus dimensiones (funciones)

responsabilidades, facultades, condiciones de trabajo (riesgos laborales y medios de trabajo a utilizar), entre otras (ver figura 5).

Para identificar las competencias laborales pueden utilizarse varias técnicas; en este caso se recomienda aplicar el método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas, que persigue obtener el más confiable consenso de opiniones de un grupo de expertos con un ordenamiento jerárquico, según la importancia que estos les conceden.

2.2.2 Fase 2. Definición de las competencias laborales de los cargos claves

En esta fase se lleva a cabo, de hecho, la identificación de las competencias laborales de los cargos claves, por su utilidad como estándares o factores de desempeño laboral orientados hacia el éxito. Esta fase consta de tres (3) etapas que se muestran a continuación.

PERFILES DE COMPETENCIAS LABORALES	
	
Puesto:	Dependencia o Unidad organizativa:
Categoría Ocupacional:	Grupo Escala:
Salario:	
Misión del cargo o puesto:	
Competencias del cargo y sus dimensiones	
Funciones específicas:	
Responsabilidades	
Facultades:	
Condiciones de trabajo	
Tipo y Grado de esfuerzo característico:	
Físico:	Mental:
Ambiente de Trabajo:	
Riesgos Laborales:	

Jornada de trabajo (horario, turnos, etc.) y descanso:	
Cultura organizacional	
Jefe Inmediato (cargo y nombre):	Supervisa a:
Estructura de Colaboración:	
Medios de Trabajo necesarios para el desempeño:	
Frecuencia de viajes/desplazamientos:	
Tipo de contrato (señale la opción y la duración):	
<input type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/> Eventual Duración: <input type="checkbox"/> Convenio prácticas Duración:	Edad (aprox.): Contacto para proceso de selección:
Formación	
Titulación requerida:	
Formación complementaria (idiomas, informática, otros):	
Experiencia requerida	
Elaborado por: _____ Aprobado por: _____	
Director	

Figura 5. Formato para proponer las competencias laborales de los cargos claves en la UBTDG. Fuente: elaboración propia

Etapa 3. Definición de las competencias laborales de cargos claves y sus dimensiones

Para decidir cuáles deberán ser las competencias laborales de los puestos claves, previamente tendrá que analizarse los profesiogramas de estos cargos y el manual de funciones existente en la UBTDG los que deben ser coherentes con la misión y visión de la organización. De la vinculación o conexión de las pautas de conductas y dimensiones del desempeño identificadas es que se logra focalizar las competencias laborales que más impacto tienen en cada puesto de trabajo, así como las esenciales por cada una de las actividades principales o procesos claves. El equipo de trabajo (grupo de expertos) que trabajará en su diseño, debe tener una visión clara del área que se analiza y el direccionamiento estratégico, así de cómo desea que se conciban éstas.

Etapa 4. Confección del perfil de competencias laborales de los cargos claves

El perfil de competencias laborales es un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos generales o misión del cargo con los conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, aptitudes y valores en todos los campos de la actividad que debe desarrollar el personal de la organización para cumplir las funciones de su profesión. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Por tanto las competencias que serán identificadas por el grupo de expertos para un determinado cargo se formularán de manera clara en términos de lo que hará un trabajador competente para un desempeño exitoso y serán llevadas a un perfil que deberá incluir, entre otros aspectos, el nombre o definición conceptual de cada competencia, las dimensiones o comportamientos asociados.

Etapa 5. Establecimiento de los perfiles de competencias como documento legal de la organización

La normalización de los perfiles de competencias laborales se realizará mediante la validación (o ratificación) y certificación por parte del equipo de trabajo y la aprobación por parte del director general de la organización. Este proceso termina con la inclusión de las competencias normalizadas en el catálogo de competencias de la organización, constituyendo un documento de referencia y consulta del sistema de GRH de la organización.

Considerando además, que los diseños de los cargos o profesiogramas generalmente contienen entre sus componentes esenciales las funciones generales y específicas, pero carecen de las competencias laborales, entonces es posible mostrar la relación entre dichas funciones y las competencias laborales identificadas, mediante el diseño de un perfil de cargo por competencias.

2.2.3 Fase 3. Evaluación y desarrollo de las competencias laborales

En esta fase se efectúa el proceso de evaluación del desempeño de las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves de la organización en base al rendimiento y la actuación individual como medida para su potencial de desarrollo en el ámbito de la organización. La misma consta de dos (2) etapas que se muestran a continuación.

Etapas 6. Evaluación del desempeño basado en las competencias laborales

La evaluación del desempeño basado en las competencias laborales será realizada por cada jefe inmediato superior, quienes dispondrán del criterio de autoevaluación del propio trabajador y de las evidencias objetivas necesarias (evaluaciones del desempeño realizadas con anterioridad, criterios de desempeño aportados por otros trabajadores, etc.), pudiéndose considerar dentro de este grupo al jefe directo del trabajador que se evalúa, quién definirá como elevar el rigor y objetividad de las evaluaciones de desempeño, los resultados serán especificados en el modelo que se recomienda en la figura 6.

Cada competencia será evaluada a través de dimensiones asociadas a esta, que describen funciones generales y específicas -elementos de competencia- a desarrollar por un trabajador para la obtención de resultados eficaces en su desempeño y un rendimiento laboral superior.

	RPG-04-01-13	
EVALUACION ANUAL DEL TRABAJADOR		
Nombre y Apellidos:	Área:	
ASPECTOS A EVALUAR	Puntuación	
	A obtener	Obtenidos
Competencias y sus dimensiones		
1) Cumplimiento del Plan de Producción o Trabajo (Orientación hacia los objetivos y funciones)		
a) Sobre cumplimiento en todos los meses del período	25	
b) Sobre cumple y cumple indistintamente	15	
c) Cumple sin sobre cumplimientos en todos los meses del año	10	
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador	5	
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0	
2) Calidad del trabajo realizado (Orientación a la calidad y los clientes)		
a) Siempre superior a la calidad planificada	20	
b) Sobre cumple y cumple indistintamente	15	
c) Solo cumple en todos los meses del período	10	
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador	5	
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0	
3) Grado de Conocimiento que posee el trabajador (Orientación a los conocimientos)		
a) Pleno dominio de la actividad que realiza y aumente siempre sus conocimientos	15	
b) Dominio de lo necesario en la actividad que realiza	10	
c) Posee conocimientos pero necesita entrenamiento o capacitación	5	
d) Pérdida de conocimientos o habilidades en el trabajo	0	
4) Disciplina Laboral (Orientación a la disciplina laboral)		
a) Cumple cabalmente con la disciplina laboral y tecnológica (no tener ningún tipo de ausencia y llegada tarde)	15	
b) Ausencias y llegadas tardes (hasta 3)	10	
c) Violación de la disciplina laboral: - Ausencias y llegadas tardes injustificadas - Sanción administrativa	0	
5) Actitud ante el trabajo (nuevos retos)		
a) Manifieste excelente disposición para solucionar situaciones imprevistas, tareas urgentes u otras que impliquen determinados sacrificios aunque no esté relacionadas con su contenido o puesto de trabajo	10	
b) No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	5	
c) Muestra resistencia para colaborar	0	
6) Responsabilidad (Sentido del deber)		

a) Muestra responsabilidad, dedicación en el trabajo, sentido del deber y cumple con sus obligaciones	10			
b) No ha sido lo suficientemente responsable en el cumplimiento de su trabajo	5			
c) Manifiesta constantes irresponsabilidades en su trabajo	0			
7) Iniciativas				
a) Promueve nuevas ideas, soluciones, métodos nuevos y mejorados. Generaliza resultados	5			
b) No manifiesta iniciativas en su trabajo	0			
Evaluación de los resultados:				
a) Superior		96-100		
b) Destacado		80-95		
c) Aceptable		60-79		
d) Deficiente		Menos de 60		
9) Recomendaciones				
10) Conclusiones				
<input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo <input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ampliar sus conocimientos <input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ser recalificado <input type="checkbox"/> Proponer dar por terminada la relación laboral				
Datos del Evaluador:				
Nombres y Apellidos:				
Cargo:	Firma:	Fecha		
		D	M	A
Firma del Trabajador:				

Figura 6. Formato para la ED basada en las competencias laborales de los cargos claves en la UBTDG. Fuente: elaboración propia

Etapá 7. Programa de superación y capacitación para el desarrollo de las competencias laborales

En esta etapa se procede a la detección de las necesidades de aprendizaje o capacitación al conocerse la brecha entre las competencias del trabajador evaluado y las

competencias deseadas definidas en el perfil del cargo, orientándose la planificación de la formación, mediante el diseño de un plan de capacitación individual a desarrollar a través de cursos y entrenamientos que contribuirán a mejorar el desempeño que se llevaba hasta ese momento para potenciar las competencias que lo requieran, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño laboral superior (ver figura 7).

Este debe ser un proceso sistemático y profesional dentro de la organización y debe ser utilizado no sólo para destacar lo que el trabajador necesita desarrollar, sino que además, debería ser consistente para proyectar el desarrollo de las personas dentro de la organización (planes de carrera).

		<u>Plan Individual de Capacitación</u>					RPG-01-04-08	
		Nombre y Apellidos:			Período:			
Área:								
Cargo:								
No.	Acción de Capacitación	Modos de formación	fecha Inicio	Fecha Termina	Tiempo a ejecutar	Responsable	Observ.	

Figura 7. Formato para el plan de capacitación individual basado en las competencias laborales de los cargos claves en la UBTDG. Fuente: elaboración propia

2.2.4 Fase 4. Control y mejora

Esta fase permite monitorear el proceso de implementación del procedimiento propuesto garantizando que se respeten las exigencias, el formato, los métodos y los perfiles de competencias establecidos y proyectar las acciones de mejora relacionadas con el

desempeño del personal de los cargos claves. Esta fase consta de dos (2) etapas que se muestran a continuación.

Etapas 7. Controles periódicos

Esta etapa no solamente debe de estar prevista para indicar fallos y problemas, sino que también se pueden encontrar sugerencias y soluciones a las situaciones existentes. Se trata en lo fundamental, de determinar como mecanismo de diagnóstico y control para el ajuste del sistema propuesto siempre que sea necesario la evolución de las competencias tanto en las personas como en la organización en su conjunto, para identificar las necesidades de mantenimiento y mejora del desempeño, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya implementación se alimentarán las modificaciones futuras. En el nivel de aplicabilidad de la formación, la evaluación específica de las acciones de capacitación, debe determinar su nivel de transferencia en el puesto de trabajo, permitiendo inferir si las competencias que dieron origen a las brechas de necesidades de capacitación han sido desarrolladas en los niveles que se esperaba.

Etapas 9. Propuesta de acciones de mejora

La dirección de recursos humanos, debe elaborar las acciones de mejora para intervenir sobre los problemas detectados. En este sentido, a partir de los resultados arrojados por el control periódico del procedimiento propuesto y considerando además, el grado de coherencia entre el desempeño del personal con el desempeño de la UBTDG, se procederá a definir aquellas acciones de mejora que deberán implementarse.

Para establecer el plan de acciones de mejora se recomienda la utilización de la herramienta 5W2H¹ (González Cruz, 2014) que ayuda a definir las acciones de mejora, su responsable, objetivos, alcance, lugar y momento en que se debe hacer, además de los recursos necesarios para acometerla con el objetivo de intervenir sobre los problemas

detectados en la ED de los docentes (véase cuadro 1). Su cumplimiento es responsabilidad de todos y no debe recaer en un departamento específico. El consejo de dirección debe evaluar la factibilidad del programa de acciones de mejora propuesto.

Cuadro 1. Formato para el plan de acciones de mejora

Acciones	Quién es responsable	Qué tiene que hacer	Cuándo lo tiene que hacer	Dónde se hace	Por qué se hace	Cómo se hace	Con qué recursos

¹ Siglas en inglés de What (“qué acción” y “qué tiene que hacer”), Who (“quién es el responsable”), When (“cuándo se hace”), Where (“dónde se hace”) y de Why (“por qué se hace”), así como de How (“cómo se hace”) y How many o How much (“con qué recursos”)

2.3. Conclusiones parciales del capítulo

1. El procedimiento desarrollado en el marco de esta investigación, se presenta como una alternativa de solución metodológica y práctica al problema científico planteado, al ofrecer a la organización las herramientas específicas necesarias para identificar las competencias laborales de los cargos claves y su nexa con la evaluación del desempeño y la capacitación en la UBTDG.
2. El procedimiento permitirá la identificación de las principales competencias y sus dimensiones acorde a las funciones generales y específicas de los cargos claves en las diferentes áreas que garantice que las evaluaciones del desempeño posibiliten identificar las acciones de capacitación a desarrollar para garantizar la adquisición de competencias que potencien un desempeño individual superior y tribute al desempeño de la unidad básica textil.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA PROPONER LAS COMPETENCIAS LABORALES DE CARGOS CLAVES Y SU NEXO CON LA ED Y LA CAPACITACIÓN EN LA UNIDAD BÁSICA TEXTIL DESEMBARCO DEL GRANMA

3.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados obtenidos al aplicar el procedimiento propuesto por la autora de esta investigación para identificar las competencias laborales en los cargos claves y su nexos con la ED y la capacitación en la UB Textil “Desembarco del Granma”. De acuerdo al problema científico planteado en esta investigación, fundamentado y caracterizado en la introducción de esta tesis, se decidió la propuesta de un procedimiento, el cual se aplicó en la empresa objeto de estudio en el presente capítulo.

3.2 Caracterización de la Unidad Básica Textil “Desembarco del Granma”

La Unidad Básica Textil Desembarco del Granma es hoy lo que hasta inicios del año 2014 era la Empresa Textil Desembarco del Granma, fue inaugurada el 2 de diciembre de 1979 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, está situada en la provincia de Villa Clara, municipio Santa Clara, carretera a Camajuaní Km 2½; subordinada a la Empresa Nacional Textil y perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Ligera, del Ministerio de Industria.

La empresa fue instalada en sus inicios con tecnología japonesa del año 1976 y diseñada en su concepción inicial para producir 60 millones de metros de tejido plano. En la actualidad es una empresa redimensionada tecnológicamente a 20 millones de metros cuadrados de tejidos, que se explotan al 45%, oscilando las producciones en los últimos años a los 8 millones de metros cuadrados de tejidos. Hoy en día la empresa está formada por tres fábricas productivas (Hilo de Coser, Tejeduría y Acabado), una planta de Servicio (PSI) y el área administrativa, con los departamentos técnico, economía, capital humano, producción y comercialización, ATM y las unidades de transporte y aseguramiento. La producción se encuentra enfocada hacia sus tres productos principales, dígame: hilo de coser, gasa quirúrgica y tejido plano.

El **objeto social** de la Unidad Básica es:

- Producir y comercializar de forma mayorista hilazas y tejidos planos lisos, jacquard (a relieve), y gasa quirúrgica, tanto tejidos crudos como blancos, teñidos, preteñidos y estampados;
- producir y comercializar de forma mayorista artículos de lencería y para el hogar;
- producir y comercializar de forma mayorista hilos de coser crudos, blancos y teñidos;
- producir y comercializar de forma mayorista cortinas, sábanas, fundas, manteles, servilletas y otras confecciones textiles;
- comercializar de forma mayorista subproductos y desperdicios textiles propios del proceso textil;
- brindar servicio para la terminación de productos textiles (hilos y tejidos);
- ofrecer servicios de reparación y mantenimiento de instrumentos de medición;
- prestar servicios de alquiler de almacenes temporalmente disponibles y locales para realizar reuniones y eventos científico-técnicos en moneda nacional;
- brindar servicios de transportación y alimentación a sus trabajadores y a terceros; e
- impartir cursos de entrenamientos en la actividad textil.

La Unidad Básica Textil “Desembarco del Granma” presenta como **misión** satisfacer competitivamente a los clientes en sus necesidades de hilos de coser, tejidos planos y gasa quirúrgica con una producción de alta calidad para vestuarios y otros usos, que posibiliten cumplir las demandas y el encargo estatal. La **visión** de la empresa se caracteriza por su actualización en las tendencias de la moda y el servicio pleno al cliente nacional y extranjero, garantizando un aporte considerable de divisas al estado y el cumplimiento del encargo estatal, con un buen margen de utilidades destinadas al desarrollo de nuevas inversiones y al mejoramiento de la calidad de vida del personal.

Dentro de los clientes principales de la empresa se encuentran: MININT, MINFAR, MINSAP, Organismos Autofinanciados, el Turismo, las TRD. Además se produce todo el Tejido de Ataúd que se consume en el país.

En el Anexo 1, se puede apreciar el organigrama de la unidad básica, donde se reflejan las diferentes direcciones y fábricas productivas encargadas de lograr el correcto funcionamiento de la entidad para cumplir con el objeto social antes mencionado.

3.2.1 Caracterización de la fuerza laboral

Como punto en este análisis se procede a determinar cómo es el comportamiento de los recursos humanos haciendo énfasis en la composición de la fuerza laboral por sexo, categoría ocupacional, nivel de escolaridad y edad.

Composición de la plantilla por categorías ocupacionales: la entidad cuenta con 786 trabajadores de una plantilla aprobada de 932 trabajadores, lo que representa un nivel de ocupación del 84 %, distribuida como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Composición de la plantilla por categorías ocupacionales y sexo.

PLANTILLA APROBADA Y CUBIERTA					
Categoría	Aprobada	Cubierta	%	Hombres	Mujeres
Operarios	692	564	71.8	362	202
Técnicos	172	156	19.8	51	105
Administrativos	5	3	0.4	0	3
Servicios	51	51	6.5	17	34
Ejecutivos	12	12	1.5	9	3
Total	932	786	100	439	347

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar la mayor representación en la plantilla está dada por la categoría de operarios representando el 71.8 % del total de trabajadores, debido a que la industria textil es un proceso netamente productivo.

Composición por sexo: la distribución de los trabajadores atendiendo al sexo, se comporta como se muestra en la figura 8.

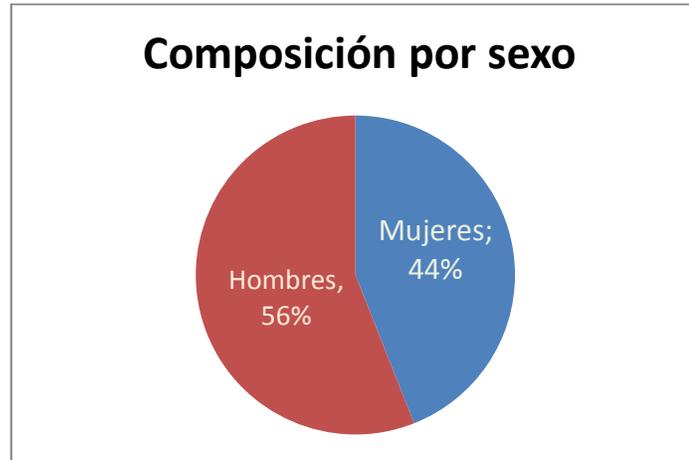


Figura 8. Composición de la fuerza de trabajo por sexo. Fuente: elaboración propia

Del total de trabajadores, el 44% son mujeres y el 56% son hombres, lo que representa un comportamiento con tendencia al sexo masculino aunque en la rama textil no hay diferencias para ocupar los cargos por sexo, solo un pequeño nivel que requiere de mayor esfuerzo físico.

Composición por edades: la distribución de los trabajadores atendiendo a la edad, se comporta como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Composición por edades

Rango de edades	Total	% del total
Hasta 35	166	21
36 – 55	400	51
Más 56	220	28
Total de Trabajadores	786	100

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la estructura por edades se observa que la fuerza de trabajo va envejeciendo, solo el 21% de la fuerza de trabajo es joven, el resto posee más de 36 años, sin embargo

los nuevas tecnologías requieren de personal joven pero es a la vez la fuerza de trabajo de mayor fluctuación.

Composición por nivel de escolaridad: en la figura 9 se muestra qué por ciento representan los trabajadores que hay por cada nivel de escolaridad.

Analizando el nivel de escolaridad de los trabajadores mediante la información que ofrece el gráfico (figura 9) se puede observar que el 66.4 % de los trabajadores posee algún título de técnico medio, medio superior o superior, lo que demuestra un alto nivel técnico del personal, no obstante solo el 8.4% es de nivel superior y de ellos solo quedan en la Unidad Básica actualmente 8 ingenieros textiles.

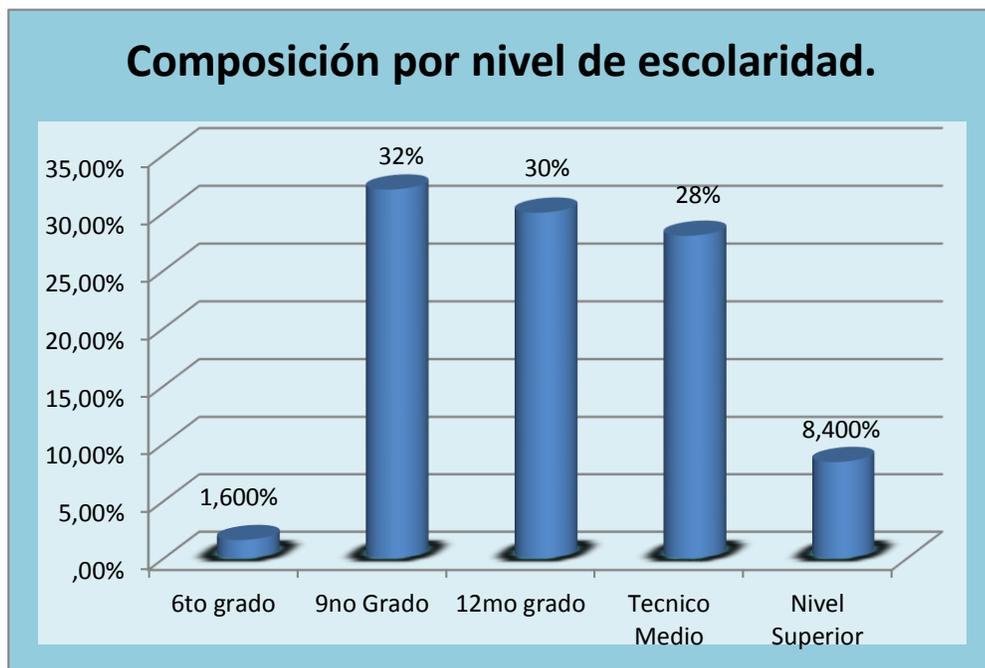


Figura 9. Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad. Fuente: elaboración propia

3.3 Aplicación del procedimiento para proponer las competencias laborales de cargos claves y su nexa con la ED y la capacitación en la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma

Fase 1. Organización previa

Se decide por parte de la dirección de la unidad básica realizar el estudio, desarrollando las etapas que contiene esta fase, obteniéndose los resultados que se muestran a continuación.

Etapas 1. Creación del equipo de trabajo

Se definió el equipo de trabajo, compuesto por (5) expertos, mediante resolución del director, quedando presidido por el jefe de departamento de recursos humanos, los demás miembros designados fueron los jefes de departamentos de las áreas las áreas de ATM, Comercial y Técnica, y la especialista de la actividad de recursos humanos.

Para aplicar el procedimiento propuesto. Finalmente, se desarrolló exitosamente un taller de sensibilización, como resultado de esta etapa se logró:

- un buen nivel de información y conocimiento, tanto del equipo de trabajo como de todos los implicados en el proceso para identificar las competencias laborales, sobre las principales características de este proceso y el procedimiento a emplear; y
- un favorable nivel de compromiso de los implicados y la comprensión de su papel en el proceso de identificación de las competencias de los cargos claves.

Etapas 2. Definir el formato del perfil de competencia y los métodos a utilizar

Se precisó el formato a emplear, según fue expresado en el Capítulo II de esta tesis y se aplicó el método Delphi por rondas para identificar las competencias de los cargos claves de las áreas de Comercial, ATM y Técnica. A modo de ejemplo se muestran los resultados

obtenidos para los cargos Especialista B en Gestión Comercial, Especialista Industrial de ATM y Técnica y el Especialista Textil A.

- **Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias de los cargos claves de las áreas de Comercial, ATM y Técnica**

Primera ronda – Identificación del listado de competencias por los expertos: a cada experto (E) se le entregó una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la pregunta: ¿Cuáles son las competencias esenciales que usted cree deben tener los especialistas de las áreas funcionales Comercial, ATM y Técnica?. Una vez obtenido el listado inicial de competencias, este se redujo erradicando repeticiones o similitudes, listándose nuevamente las competencias que fueron identificadas por los expertos:

1. Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales
2. Orientación a la calidad y el cliente
3. Orientación a los resultados
4. Orientación a los conocimientos y habilidades en su desempeño
5. Orientación a la disciplina y compromiso con la entidad
6. Perseverancia
7. Actitud ante el trabajo y nuevos retos
8. Responsabilidad y sentido del deber
9. Iniciativas o creatividad
10. Conciencia organizacional
11. Compromiso con el aprendizaje continuo
12. Capacidad de análisis e independencia
13. Proyección estratégica

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancia de los expertos: a cada experto se le entregó por separado el resultado de la ronda anterior. Pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias claves? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N. Los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de concordancia de los expertos.

No.	Competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	Cc (%)
1	Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales						100
2	Orientación a la calidad y el cliente						100
3	Orientación a los resultados	N	N			N	40
4	Orientación a los conocimientos y habilidades			N			80
5	Orientación a la disciplina y compromiso con la entidad						100
6	Perseverancia	N		N			60
7	Actitud ante el trabajo y nuevos retos						100
8	Responsabilidad y sentido del deber						100
9	Iniciativas o creatividad				N		80
10	Conciencia organizacional		N	N		N	40
11	Compromiso con el aprendizaje continuo						100
12	Capacidad de análisis e independencia	N					80
13	Proyección estratégica				N		80

Fuente: elaboración propia

Como resultado del cálculo del nivel de concordancia de los expertos (Cc) se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C3, C6, C10 que obtuvieron valores Cc < 60 %. El listado reducido de las competencias identificadas por los expertos se muestra a continuación:

1. Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales.
2. Orientación a la calidad y el cliente
3. Orientación a los conocimientos y habilidades en su desempeño
4. Orientación a la disciplina y compromiso con la entidad
5. Actitud ante el trabajo y nuevos retos
6. Responsabilidad y sentido del deber
7. Iniciativas o creatividad
8. Compromiso con el aprendizaje continuo
9. Capacidad de análisis e independencia
10. Proyección estratégica

A partir de las competencias definidas anteriormente y el análisis de las funciones de cada área en específico, se procede a identificar las competencias para los puestos claves de cada área.

- **Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias del cargo Especialista B en Gestión Comercial del área Comercial**

La primera ronda de identificación del listado de competencias por los expertos permitió definir las 10 competencias antes mencionadas. Por lo que se procedió a la segunda ronda.

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancias de los expertos: los resultados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	Cc (%)
1	Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales						100
2	Orientación a la calidad y el cliente						100
3	Orientación a los conocimientos y habilidades	N					80
4	Orientación a la disciplina y compromiso con la entidad						100
5	Actitud ante el trabajo y nuevos retos			N			80
6	Responsabilidad y sentido del deber	N					80
7	Iniciativas o creatividad				N		80
8	Compromiso con el aprendizaje continuo	N		N	N		40
9	Capacidad de análisis e independencia			N	N	N	40
10	Proyección estratégica	N		N	N		40

Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C8, C9 y C10 que obtuvieron valores Cc < 60%.

Tercera ronda – Ordenamiento de las competencias según la importancia en el desempeño: se le entregó a cada experto por separado la matriz con los resultados de la segunda ronda. Pregunta: ¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el

objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Para ello se les explicó a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta el valor 5, que será la de menos importancia. Recogidas las respuestas se ordenaron las ponderaciones, de acuerdo al valor de la sumatoria por filas (R_j), permitiendo el ordenamiento según el valor discreto de R_j media. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Ponderaciones de los expertos.

Expertos (E) / Factores ordenados (N)	E1	E2	E3	E4	E5	ΣR_j	Rj media	Valor Rj	Cc (%)
Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales	3	3	3	3	3	15	3	1	67
Orientación a la calidad y el cliente	3	2	2	4	5	16	3,2	2	70
Orientación a los conocimientos y habilidades	5	4	3	4	2	18	3,6	3	60
Orientación a la disciplina y compromiso con la entidad	4	3	5	5	5	22	4,4	4	60
Actitud ante el trabajo y nuevos retos	4	5	4	5	5	23	4,6	5	65
Responsabilidad y sentido del deber	4	4	5	5	5	23	4,6	6	67
Iniciativas o creatividad	5	5	5	5	5	25	5	7	60

Fuente: elaboración propia

- **Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias del cargo Especialista Industrial del área Técnica**

La primera ronda de identificación del listado de competencias por los expertos permitió definir 10 competencias, por lo que se procedió a la segunda ronda.

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancias de los expertos: los resultados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	Cc (%)
1	Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales						100
2	Orientación a la calidad y el cliente						100
3	Orientación a los conocimientos y habilidades	N					80
4	Orientación a la disciplina y compromiso con la entidad.						100
5	Actitud ante el trabajo y nuevos retos			N			80
6	Responsabilidad y sentido del deber	N					80
7	Iniciativas o creatividad				N		80
8	Compromiso con el aprendizaje continuo	N			N		60
9	Capacidad de análisis e independencia					N	80
10	Proyección estratégica	N		N	N		40

Fuente: elaboración propia

Se elimina por baja concordancia o poco consenso entre los expertos la competencia C10 que obtuvo un valor Cc < 60%.

- **Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias del cargo Especialista Industrial del área ATM**

La **primera ronda** de identificación del listado de competencias por los expertos permitió definir las 10 competencias antes mencionadas. Por lo que se procedió a la segunda ronda.

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancias de los expertos: los resultados se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	Cc (%)
1	Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales						100
2	Orientación a la calidad y el cliente	N			N		60
3	Orientación a los conocimientos y habilidades.	N					80
4	Orientación a la disciplina y compromiso con la entidad						100
5	Actitud ante el trabajo y nuevos retos			N			80
6	Responsabilidad y sentido del deber	N					80
7	Iniciativas o creatividad				N		80
8	Compromiso con el aprendizaje continuo	N		N	N		40
9	Capacidad de análisis e independencia	N	N			N	40
10	Proyección estratégica						100

Fuente: elaboración propia

Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C8 y C9 que obtuvieron valores Cc < 60%.

- **Aplicación del método Delphi por rondas para la identificación de las competencias del cargo Especialista Textil A del área Técnica**

La primera ronda de identificación del listado de competencias por los expertos permitió definir 10 competencias, por lo que se procedió a la segunda ronda.

Segunda ronda – Determinación del nivel de concordancias de los expertos: los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia de los expertos.

No.	Competencia (C)	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	Cc (%)
1	Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales						100
2	Orientación a la calidad y el cliente						100
3	Orientación a los conocimientos y habilidades			N			80
4	Orientación a la disciplina y compromiso con la entidad						100
5	Actitud ante el trabajo y nuevos retos			N			80
6	Responsabilidad y sentido del deber	N					80
7	Iniciativas o creatividad				N		80
8	Compromiso con el aprendizaje continuo			N	N		60
9	Capacidad de análisis e independencia			N	N	N	40
10	Proyección estratégica	N		N	N		40

Fuente: Elaboración propia

Se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos las competencias C9 y C10 que obtuvieron valores Cc < 60%.

A partir de las competencias definidas anteriormente se describen las dimensiones de las mismas y se elaboran los perfiles de competencias para los cargos objeto de estudio (ver Anexo 2). A modo de ejemplo se muestra en la figura 10 el perfil de competencias para el cargo de Especialista B en Gestión Comercial.

PERFILES DE COMPETENCIAS LABORALES		
Puesto: Especialista “B” en Gestión Comercial	Dependencia o Unidad organizativa: Departamento de Producción y Comercialización.	
Categoría Ocupacional: TECNICO	Grupo Escala: XI	
Salario: \$ 395.00		
Misión del cargo o puesto: Aplicar correctamente la política de la gestión comercial de los productos de la UBTDG.		
<u>Competencias del cargo y sus dimensiones</u>		
1. Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoca el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y planes trazados por la UB, en un horizonte de tiempo planificado. ➤ Establece prioridad a sus tareas teniendo en cuenta la importancia de cada una y el tiempo para realizarlas. ➤ Anima a sus compañeros a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo. ➤ Trabaja cooperativamente para alcanzar las metas de su departamento ➤ Apoya la decisión final del colectivo y actúa en concordancia, aun cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia opinión. 		
2. Orientación a la calidad y el cliente		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considera como "clientes " a todas aquellas personas a quienes se les vende un producto y busca ver las cosas desde el punto de vista de éste. ➤ Se anticipa y reconoce apropiadamente las necesidades de sus clientes, encontrando maneras de aumentar su satisfacción y lealtad. ➤ Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de sus clientes. ➤ Tramita y da seguimiento hasta su respuesta final a las reclamaciones o quejas que se reciban de los clientes. ➤ Elabora los informes, expedientes y documentos en general, con calidad. 		
3. Orientación a los conocimientos y habilidades comerciales		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplica sus conocimientos tecnológicos, textiles y comerciales para dar seguimiento a la producción de las solicitudes realizadas por clientes. ➤ Utiliza las aplicaciones de MS Office. ➤ Tiene conocimiento y habilidades en el uso y explotación del sistema de inventario y cualquier otra aplicación a fin. ➤ Demuestra ser un vendedor potencial de los productos que se fabrican en la UB, ya que denota un buen manejo de los alcances y beneficios de los mismos. ➤ Conocimientos elementales sobre el vocabulario y conceptos asociados (mercado, estudios de mercado, etc.) ➤ Capaz de identificar la información concerniente a los productos, así como de realizar tareas básicas relacionadas con el área comercial (folletos, presentaciones, encuestas de opinión, etc.) 		

<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimientos básicos de los precios de los productos y su margen de aceptación, así como conocimientos básicos a nivel usuario del sistema de facturación asignado.➤ Capaz de colaborar en un estudio de mercado, proponer segmentaciones del mercado y acciones de promoción.➤ Tiene conocimiento de aquellas leyes y resoluciones específicas así como su aplicación, que están relacionadas con sus funciones (contratación, facturación, formas de pago, etc).➤ Evalúa, interpreta y sintetiza de manera eficaz y eficiente datos e información económica, relacionada con su puesto de trabajo.
4. Orientación a la disciplina y compromiso con la Entidad
<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de la UB. (CCT, Reglamento disciplinario)➤ Cumple con los preceptos del código de ética de la actividad comercial.
5. Actitud ante el trabajo y nuevos retos
<ul style="list-style-type: none">➤ Disposición para identificar y utilizar en su actividad los últimos adelantos tecnológicos en la rama textil y las tendencias de la moda, el mercado, buscando nuevas soluciones y su inserción en nuevos productos.➤ Se mantiene actualizado con los avances y desarrollo en su propia ocupación/profesión.➤ Busca activamente desarrollarse a sí mismo en lo profesional y en lo personal.➤ Muestra disposición para aprender de otras personas y mejorar.➤ Reacciona de forma positiva ante situaciones de cambio.➤ Fomenta y promueve el cambio organizacional.
6. Responsabilidad y sentido del deber
<ul style="list-style-type: none">➤ Responsable en sus compromisos.➤ Valoración de los bienes confiados.➤ Realiza un trabajo seguro, cumpliendo las normas de seguridad y salud del trabajo.
7. Iniciativas
<ul style="list-style-type: none">➤ No está amarrado al pensamiento convergente o enfoques tradicionales➤ Habilidad para generar ideas, recursos y métodos novedosos y originales y concretarlos en acciones, procesos, y en la mejora de los productos.

Funciones específicas:

1. Concierta y suplementa contratos de suministro y compra-ventas.
2. Solicita la fabricación de los productos según cronograma de entrega al Técnico de Producción.
3. Da seguimiento a la producción de las solicitudes dentro de los talleres y en los almacenes de productos terminados.
4. Mantiene una comunicación activa con los clientes permitiéndole estar informado de la situación de los productos contratados.
5. Coordina las entregas de los productos contratados.
6. Emite Órdenes de Ventas para ejecutar las facturas.
7. Solicita la transportación necesaria para hacer llegar a los clientes sus productos.
8. Recepciona, tramita y da seguimiento hasta su respuesta final a las reclamaciones o quejas recibidas de los clientes.
9. Recepciona revisa y autoriza el pago de las facturas de transportación con terceros.
10. Alerta a los clientes la proximidad del vencimiento de su plazo de pago.
11. Concilia con los clientes tanto lo contratado, lo entregado como los adeudos.
12. Elabora y actualiza el informe del estado de cumplimiento de las entregas contratadas de los clientes que atiende, lo envía al Jefe de Grupo.
13. Revisa, discute y aprueba las propuestas de precios del Grupo Económico.
14. Revisa periódicamente los expedientes de los clientes y la documentación de uso obligatorio que este posee dejando evidencias de las mismas.
15. Atiende a los clientes en su gestión de compra con el propósito de reducir el tiempo de estancia en la UB y que quede satisfecho.
16. Confecciona, entrega y ejecuta el plan de trabajo individual mensual, así como los resultados de su cumplimiento.
17. Revisa, lee y da respuesta a los mensajes recibidos.
18. Participa activamente en las reuniones de coordinación de ventas.
19. Hace cumplir el procedimiento establecido para las cuentas por cobrar.
20. Prepara la documentación necesaria para la presentación a corte de arbitraje o tribunal de los clientes con deudas u otros litigios.
21. Participa en rondas de negocio, ferias y eventos de promoción según se planifiquen.
22. Prepara muestrarios de los productos que se fabrican.
23. Cumple con el Código de Ética de Marketing y Comercialización.
24. Cumple tareas de otras plazas afines cuando las mismas están ausentes o de vacaciones.
25. Interviene en el desarrollo de nuevos productos o tecnologías.
26. Participa en la selección y aprobación de diseños o colores para su posterior introducción.

Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre el trabajo <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de todas las actividades concernientes a la tarea que desempeña. 2. Responsable de los documentos e informaciones que emite. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre los equipos y medios <p>Uso, resguardo, preservación y mantenimiento de los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones como: medios integrales de comunicación, material de oficina, computadora y accesorios, así como otros activos fijos tangibles de su área de responsabilidad.</p> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la calidad del servicio <p>Velar porque los clientes queden satisfechos con los productos vendidos por la UEB, pidiendo sus impresiones al respecto para mejorar continuamente la calidad de los mismos.</p> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una relación cordial con los clientes basadas en el respeto y trato cordial. ➤ Mantener una adecuada relación interpersonal, a través de la fluidez y facilidad para comunicarse. 	
<p>Facultades: 1. Las concernientes a la tarea que desempeña.</p>	
Condiciones de trabajo	
Tipo y Grado de esfuerzo característico:	
Físico: Ligero.	Mental: Alto.
<p>Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, contactar clientes, entre otras actividades</p>	
<p>Ambiente de Trabajo: Local adecuado para recibir a los clientes</p>	
<p>Riesgos Laborales: Estrés laboral (carga psíquica, fatiga) y síndrome de desgaste profesional.</p>	
<p>Jornada de trabajo (horario, turnos, etc.) y descanso:</p>	
<p>Lunes a sábado alternos de 8:00 AM a 4:30 PM Horario de descanso: 30 minutos de almuerzo</p>	
Cultura organizacional	
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del comportamiento <p>Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, código de ética de los vendedores, CCT y Reglamento Disciplinario. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país.</p> 	

<p>• Clima Organizacional</p> <p>Tiene en cuenta los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevado sentido de pertenencia ➤ Receptivo a todas las sugerencias e ideas ➤ Honestidad ➤ Profesionalidad ➤ Responsabilidad ➤ Confiabilidad 	
<p>Jefe Inmediato (cargo y nombre):</p>	<p>Supervisa a: Técnicos de menor calificación</p>
<p>Estructura de Colaboración: se vincula con el Dpto de venta de la Empresa, áreas funcionales, áreas de producción y almacenes de la UB.</p>	
<p>Medios de Trabajo necesarios para el desempeño: computadora y accesorios, medios integrales de comunicación, material de oficina.</p>	
<p>Frecuencia de viajes/desplazamientos: variables</p>	
<p>Tipo de contrato (señale la opción y la duración):</p>	
<p>(x) Fijo</p> <p>() Eventual</p> <p>Duración:</p> <p>() Convenio prácticas</p> <p>Duración:</p>	<p>Edad (aprox.): 20-55</p> <p>Contacto para proceso de selección: Dpto RRHH de la UBTDG</p>
<p>Formación</p> <p>Titulación requerida: Graduado de Nivel Superior</p> <p>Poseer conocimientos básicos de la actividad textil.</p> <p>Formación complementaria (idiomas, informática, otros): Conocimiento de Informática nivel usuario (Excel, Word, PowerPoint), técnicas de dirección .Ser buen comunicador y tener buena apariencia personal.</p>	
<p>Experiencia requerida</p> <p>Tener como mínimo 3 años de experiencia en la actividad comercial.</p>	
<p>Elaborado por: Ing. Liset Trujillo Morales Aprobado por: Ing. Víctor A. Pérez Fusté</p>	

Figura 10. Perfil de competencias para el cargo de Especialista B en Gestión Comercial.

Etapa 5. Establecimiento de los perfiles de competencias como documento legal de la organización

Una vez elaborados los correspondientes perfiles de competencia para los cargos claves objeto de estudio se procedió a su normalización mediante la validación (o ratificación) y certificación por parte del equipo de trabajo y la aprobación por parte del director general de la UBTDG.

Fase 3. Evaluación y desarrollo de las competencias laborales

Como resultado de esta fase se realizó la evaluación anual del desempeño basado en las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves de la organización en base al rendimiento y la actuación individual como medida para su potencial de desarrollo en conformidad con la etapa 6. Como resultado se emitieron los modelos que se muestran en la figura 11 y el Anexo 3.

		RPG-04-01-13	
EVALUACION ANUAL DEL TRABAJADOR			
Nombre y Apellidos: Diana Isabel Triana Brito		Área: Comercial	
		Puntuación	
ASPECTOS A EVALUAR		A obtener	Obtenido s
Competencias y sus dimensiones			
1) Cumplimiento del Plan de Producción o Trabajo (Orientación hacia los objetivos y funciones)			
a) Sobre cumplimiento en todos los meses del período		25	
b) Sobre cumple y cumple indistintamente		15	
c) Cumple sin sobre cumplimientos en todos los meses del año		10	10
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador		5	
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador		0	
2) Calidad del trabajo realizado (Orientación a la calidad y los clientes)			
a) Siempre superior a la calidad planificada		20	
b) Sobre cumple y cumple indistintamente		15	15
c) Solo cumple en todos los meses del período		10	
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador		5	

e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0	
3) Grado de Conocimiento que posee el trabajador (Orientación a los conocimientos)		
a) Pleno dominio de la actividad que realiza y aumente siempre sus conocimientos	15	
b) Dominio de lo necesario en la actividad que realiza	10	
c) Posee conocimientos pero necesita entrenamiento o capacitación	5	5
d) Pérdida de conocimientos o habilidades en el trabajo	0	
4) Disciplina Laboral (Orientación a la disciplina laboral)		
a) Cumple cabalmente con la disciplina laboral y tecnológica (no tener ningún tipo de ausencia y llegada tarde)	15	
b) Ausencias y llegadas tardes (hasta 3)	10	10
c) Violación de la disciplina laboral: - Ausencias y llegadas tardes injustificadas - Sanción administrativa	0	
5) Actitud ante el trabajo (nuevos retos)		
a) Manifieste excelente disposición para solucionar situaciones imprevistas, tareas urgentes u otras que impliquen determinados sacrificios aunque no esté relacionadas con su contenido o puesto de trabajo	10	10
b) No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	5	
c) Muestra resistencia para colaborar	0	
6) Responsabilidad (Sentido del deber)		
a) Muestra responsabilidad, dedicación en el trabajo, sentido del deber y cumple con sus obligaciones	10	10
b) No ha sido lo suficientemente responsable en el cumplimiento de su trabajo	5	
c) Manifiesta constantes irresponsabilidades en su trabajo	0	
7) Iniciativas		
a) Promueve nuevas ideas, soluciones, métodos nuevos y mejorados. Generaliza resultados	5	5
b) No manifiesta iniciativas en su trabajo	0	
Evaluación de los resultados:	65	
a) Superior	96-100	
b) Destacado	80-95	
c) Aceptable (X)	60-79	
d) Deficiente	Menos de 60	

9) Recomendaciones				
Aspectos a mejorar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia objetivos y funciones específicamente en la conciliación con los clientes tanto lo contratado, lo entregado como los adeudos. • Grado de conocimiento en la actividad de contratación y negociación y debe prepararse en las terminologías textiles, tecnología y procesos textiles. 				
10) Conclusiones				
<input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ampliar sus conocimientos <input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ser recalificado <input type="checkbox"/> Proponer dar por terminada la relación laboral				
Datos del Evaluador:				
Nombres y Apellidos: Silvia M Díaz Villalonga				
Cargo: Jefe Departamento Producción y Comercial		Firma:		Fecha
		D	M	A
Firma del Trabajador:				

Figura 11. Resultados de la ED para el cargo de Especialista B en Gestión Comercial.

Como se puede apreciar a modo de ejemplo para el cargo de Especialista B en Gestión Comercial, en el modelo (ver figura 11) se recogió la puntuación de cada competencia, manifestándose los puntos fuertes y débiles del trabajador que obtuvo una evaluación de 65 puntos, “Aceptable”, destacándose entre sus principales aspectos a mejorar:

- Orientación hacia objetivos y funciones específicamente en la conciliación con los clientes tanto lo contratado, lo entregado como los adeudos.
- Grado de conocimiento en la actividad de contratación y negociación y debe prepararse en las terminologías textiles, tecnología y procesos textiles.

Etapa 7. Programa de superación y capacitación para el desarrollo de las competencias laborales

Una vez realizada la evaluación del desempeño que permitió señalarles a los trabajadores evaluados las competencias que deben mejorar esto posibilitó determinar las necesidades de formación individual para en consecuencia concebir el plan de superación y capacitación. Las principales debilidades en el desempeño de los trabajadores evaluados se resumen en:

- Orientación hacia objetivos y funciones
- Orientación hacia la calidad
- Grado de conocimiento en la actividad que se desempeñan

En consecuencia las principales acciones de los planes individuales de capacitación (ver Anexo 4) se centran en que los trabajadores se orienten al cumplimiento de los objetivos y las funciones específicas de sus cargos, la calidad y el grado de conocimiento en la actividad de contratación y negociación, las terminologías textiles, la tecnología y la dirección de los procesos textiles. A modo de ejemplo en la figura 12 se ilustra para el cargo de Especialista B en Gestión Comercial.

		Plan Individual de Capacitación						RPG-01-04-08
		Nombre y Apellidos: Diana Isabel Triana Brito					Período: 2017	
Área: Comercial								
Cargo: Especialista B en Gestión Comercial								
No.	Acción de Capacitación	Modos de formación	fecha Inicio	Fecha Termina	Tiempo a ejecutar	Responsable	Obser v	
1	Curso de Comercio Exterior.	Perfeccionamiento	6/2/2017	10/2/2017	1 semana	Jefe de Dpto, Esp B GC y Esp. Capacitación	TECNO SIME	
2	Insertarse en los cursos de la especialidad para técnicos Medios	Completa	Sep/17	Jul/2018	10 meses	Jefe de Dpto, Esp B GC y Esp. Capacitación	Aula anexa del Politécnico Castro Regino.	
3	Taller de Negociación y contratación	Perfeccionamiento	25/9/2017	29/9/2017	1 semana	Jefe de Dpto, Esp B GC y Esp. Capacitación	TECNO SIME	
Firma del Trabajador		Firma del Jefe Inmediato superior			Firma del Esp. Recursos Humanos			
_____		_____			_____			

Figura 12. Plan individual de capacitación para el cargo de Especialista B en Gestión Comercial.

Fase 4. Control y mejora

Esta fase se desarrolló según el procedimiento propuesto para estos fines y descrito en la figura 4 del Capítulo II. La primera etapa a desarrollar (**etapa 8**) está dirigida al control periódico y se realizó a partir de analizar la coherencia entre las competencias deseadas y los indicadores para evaluar el desempeño en las áreas de ATM, Comercial y Técnica.

Posteriormente como resultado de la **etapa 9** se propuso un programa de acciones de mejora (ver Anexo 5). Finalmente corresponde a los responsables del Departamento de Recursos Humanos supervisar sistemáticamente la ejecución del programa de acciones de mejora propuesto, así como monitorear y realizar los ajustes pertinentes en caso de ser necesario.

3.4 Conclusiones parciales del capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto permitió definir adecuadamente las competencias de los cargos claves seleccionados de las áreas de ATM, Comercial y Técnica, disponiéndose de estándares orientados a ser más eficiente el proceso de evaluación del desempeño y la capacitación.
2. A partir de los perfiles de competencias propuestos se evaluó el desempeño alcanzado de las personas que ocupan los cargos claves seleccionados y en función de los resultados obtenidos, se identificaron las necesidades de capacitación para mejorar sus competencias; obteniéndose como resultado los planes de capacitación individual basados en competencias en la UBTDG.

CONCLUSIONES

1. El análisis de los procedimientos para diseñar los perfiles de competencias consultados en la literatura, permitió conocer que estos se han centrado fundamentalmente en la definición de las competencias, su certificación y validación, sin embargo menos se ha avanzado en su conexión técnica organizativa con los procesos de evaluación del desempeño y la capacitación.
2. El estudio de las competencias laborales en su conexión técnico organizativa con otros procesos claves de la GRH como la ED y la capacitación, además de vigencia, actualidad e incluso necesidad; constituye, ciertamente, un problema científico no resuelto en las organizaciones empresariales cubanas, en específico en el sector textil.
3. La aplicación del procedimiento propuesto permitió definir adecuadamente las competencias de los cargos claves seleccionados de las áreas de ATM, Comercial y Técnica en la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma, disponiéndose de estándares orientados a ser más eficiente el proceso de evaluación del desempeño y la capacitación.
4. Los perfiles de competencias propuestos permitieron evaluar el desempeño basado en las competencias alcanzadas por las personas que ocupan los cargos claves seleccionados, identificándose las necesidades de capacitación para mejorar sus competencias; obteniéndose como resultado los planes de capacitación individual basados en competencias en la UBTDG.

RECOMENDACIONES

1. Extender la aplicación práctica de esta investigación a todos los cargos de la Unidad Básica Textil Desembarco del Granma, utilizando para ello el procedimiento propuesto con el fin de evaluarlo con mayor precisión y objetividad para su perfeccionamiento.
2. Perfeccionar el sistema de evaluación del desempeño incluyendo las competencias laborales como indicadores a evaluar en la UBTDG.
3. Incluir en el plan de capacitación anual las acciones que se deriven del proceso de ED basado en las competencias laborales en la UBTDG.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2008). Competitividad Y Gestión por Competencias Recuperado el 22 de febrero de 2009, del sitio Web Xcompetencias. Revista Técnica Virtual http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#_ftn1.
2. Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). (2015). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT). Caja de Herramientas Empresas Inclusivas para Análisis de puestos de trabajo y competencias laborales, disponible en www.aedcr.com/redempresasinclusivas .
3. Benítez J. (2008). Medición y Evaluación de Competencias Recuperado el 12 de Mayo de 2009 del sitio Web GestioPolis.com comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios <http://www.gestiopolis.com/organizacionalento/medicion-y-evaluacion-de-competencias.htm>.
4. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. Editorial. John Wiley & Sons. New York. Obtenido en: https://books.google.com/cu/books?id=KmFR7BnLdCoC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=The+competent+manager&source=bl&ots=wubJQnTqSC&sig=-UmRYpkjzm9t_mFxSR_Zii9KRtc&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20competent%20manager&f=false. Consultado Marzo, 20, 2016.
5. Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. 380.
6. Cejas, E., & Pérez, J. (2003). Un concepto muy controvertido: competencias laborales. ISPETP. Obtenido de <http://www.monografias.com>
7. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) <http://www.cinterfor.org.uy>.
8. Certo, S., & et al. (1994). *Dirección estratégica*. (3ra edición), *Editorial Irwin*, 367.
9. CONOCER (2007). *Manual de Evaluación de Competencia Laboral*, Versión: 7.0.
10. Cruz Muñoz, P. K., & Vega López, G. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Trabajo de titulación para optar al título de administrador de empresas. Universidad de Antofagasta. Obtenido de <http://www.uch.edu.ar/rrhh>.

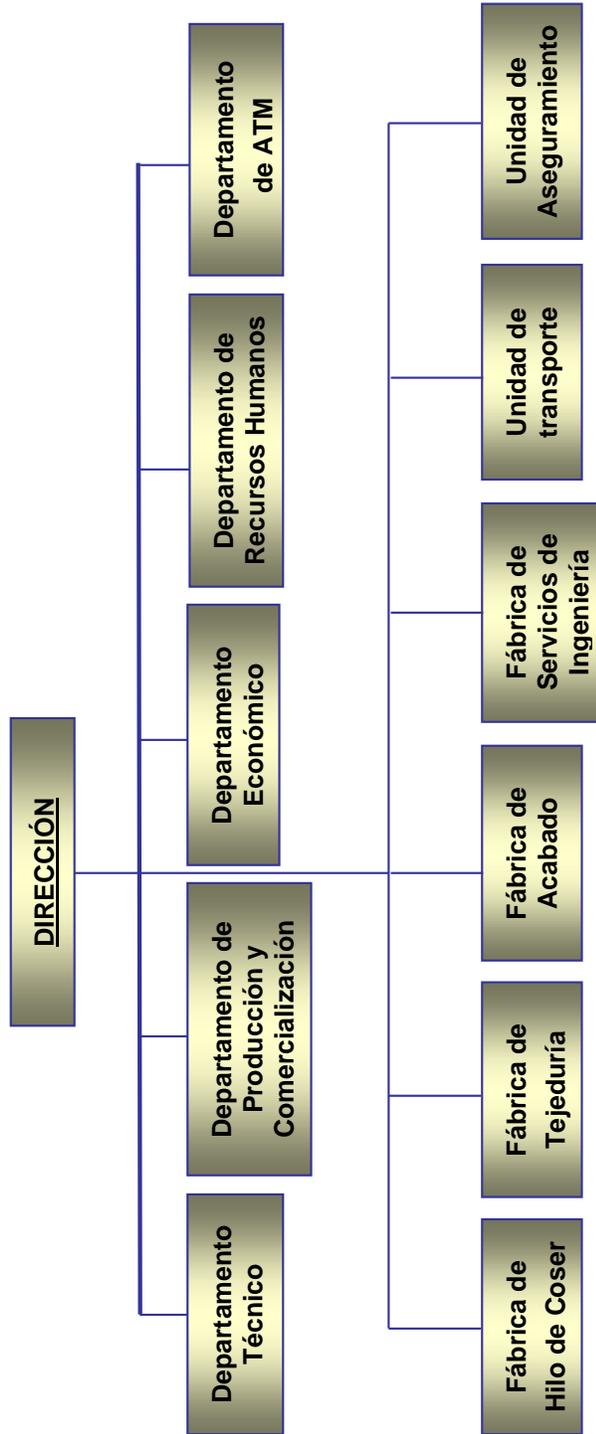
11. Cuesta Santos, A. (1997:2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba. *Obtenido de Ediciones Academia.*
12. Chiavenato, I (1988). Administración de recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México. Obtenido en: <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>. Consultado Marzo 20 de 2016.
13. Domínguez F (2011). Procedimiento para diseñar el perfil de competencias de los coordinadores de aldea universitaria del Distrito Capital. Universidad Bolivariana de Venezuela, Caracas. Tesis de Maestría.
14. Echeverría, B. (2002). Gestión de la Competencia de Acción Profesional. Revista de Investigación Educativa, n° 1, v 20.
15. Escobar Valencia, M (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Revista Estudios Gerenciales No. 96 • Julio - Septiembre de 2005, pág 31-57.
16. Gilbert Thomas (1978) Human Competence: Engineering Worthy Performance (Essential Knowledge Resource Editorial Hardcover McGraw-Hill Book Company New York reprint 2002.
17. Gramingna, M. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Obtenido de <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
18. Le Boterf, G. (1996). De la compétence. *Les Editions d'Organisations.*
19. Mark, S., & Akhtar, S. (2003). Human Resource Management Practices, Strategic Orientations and Company Performance. A correlations study of Publicity Listed Companies. *Journal of American Academy of Business* , 2 (2 (march)).
20. Marrero Fornaris, C. (2002). Tecnología integral para la gestión de formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana, Cuba.
21. Martens, L. (1996). Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos. *Obtenido de Boletín CENTIRFOR/OIT: <http://www.centirfor.com>.*

22. Martínez E. y Martínez F (2009) Capacitación por Competencias. Principios y Métodos. ISBN 958-691-262-0, Ministerio de Educación Nacional de Colombia, (2007) Serie Guías No.21, Competencias laborales Generales.
23. Mertens, L. (2002). ISO 9000:2000 y Competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado el 22 de Mayo de 2009 del sitio Web del autor <http://www.leonardmertens.com/showarticle.php?id=22&backurl=section%253D1%2526start%253D30>.
24. Mertens, L.,(1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado el 22 de Mayo de 2009 del sitio Web del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) <http://ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>
25. Morales Gómez, A. (2013). Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa GEOCUBA La Habana. Trabajo final en opción al título de Diplomado de GICH. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
26. MTSS. (1999). Resolución No. 21 "Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial". La Habana: Serie Legislación Laboral.
27. MTSS. (2013). Gaceta Oficial No. 29 Ley No. 116 "Código de Trabajo". La Habana: Sección Quinta, Idoneidad Demostrada, pág. 459.
28. NC ISO 10018:2016. Gestión de la Calidad-Directrices para la participación activa de las competencias de las personas.
29. NC ISO 9001:2015. Gestión de la Calidad. Requisitos.
30. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2012). Documento temático para el debate en el foro de diálogo mundial sobre las futuras necesidades en materia de competencias laborales y formación en la industria del petróleo y el gas.
31. Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Competencias laborales en la administración Pública. Buenos Aires, Septiembre de 2002.
32. OIT/CINTERFOR. (2004). 40 Preguntas sobre Competencia laboral. Oficina Internacional del Trabajo, Montevideo.

33. OIT/CINTERFOR. (2004). Competencia laboral., disponible en <http://WWW.ilo.org/public/spanish/region/ampro/CENTERFOR/temas/Complab/XXX/esp/index.htm>.
34. OTN. (2007). Sistema de Normas Cubanas (3000:3002) "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano". Oficina Nacional de Normalización, Ciudad de La Habana, Cuba.
35. Quintero Alonso, N (2007). Metodología para la descripción de puestos directivos y su perfil de competencias en el Hotel Meliá Cayo Guillermo. UCLV. Tesis de Maestría.
36. Rodríguez, J. M., & Ventura, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Monográfico de recursos humanos* (12).
37. Spencer, L. M.; y Spencer, S. M.; (1993). *Competence at Work*, New York: John Wiley and Sons.
38. Tejeda, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* (7), 2.
39. Tobón, S.(2006). Formación basada en competencias. Bogotá: Ecoe Ediciones UNESCO, (1995). Documento de política para el cambio y el desarrollo en educación superior, París, Francia: UNESCO.
40. Torres Castañeda, M.C y Torres Orjuela, C (2010) Capacitación por Competencias Laborales. Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas Administración De Empresas. Bogotá, D.C.
41. Wang Yan (2009). Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencia en instalaciones turísticas cubanas. Fondos de la Biblioteca "Chiqui Gómez Lubián". UCLV. Tesis de Maestría.
42. Werther, W. B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. *Ediciones Mc Graw-Hill*. México.
43. Zarazúa J. (2007) Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias Recopilación en Un enfoque de sistemas a las competencias laborales Instituto Politécnico Nacional Dirección de Publicaciones Tres guerras 27, 06040, México, D.F.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama



Anexo 2. Perfiles de competencias para los cargos claves de la UBTDG

PERFILES DE COMPETENCIAS LABORALES 	
Puesto: Especialista Industrial	Dependencia o Unidad organizativa: Departamento Abastecimiento Técnico Material. Grupo ATM
Categoría Ocupacional: TÉCNICO	Grupo Escala: XI
Salario: \$ 395.00	
Misión del cargo o puesto: Garantizar con la calidad requerida todos los trámites que requiere la actividad de importaciones de la UB, con un seguimiento preciso a las contrataciones.	
<u>Competencias del cargo y sus dimensiones</u>	
1. Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoca el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y planes trazados por la UB, en un horizonte de tiempo planificado. ➤ Establece prioridad a sus tareas teniendo en cuenta la importancia de cada una y el tiempo para realizarlas. ➤ Anima a sus compañeros a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo. ➤ Trabaja cooperativamente para alcanzar las metas de su departamento ➤ Apoya la decisión final del colectivo y actúa en concordancia, aun cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia opinión. ➤ Tendencia a resolver en forma total una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su aparente insignificancia. Cuida el más mínimo detalle. 	
2. Proyección estratégica	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para percibir los impactos que recibe la organización del entorno financiero y del país, así como su implicación en las actividades de importación y decisiones en otras áreas de la entidad. ➤ Visión del futuro. ➤ Acepta riesgos y cambios. 	
3. Orientación a la Calidad y el cliente	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoca su trabajo en la satisfacción de las necesidades de gestión de compra de la UB. ➤ Busca soluciones alternativas en el mercado que respondan a problemas e imprevisto que tiene la calidad de la producción. ➤ Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de su trabajo.. ➤ Tramita y da seguimiento hasta su respuesta final a las reclamaciones que se realizan de los productos y/o materiales importados o comprados. ➤ Elabora los informes, contratos, expedientes y documentos en general, con calidad. 	

4. Orientación a los conocimientos.
<ul style="list-style-type: none">➤ Dominar la tecnología textil de los procesos así como las características de la tecnología, piezas de repuesto, materiales y accesorios, productos químicos, etc.➤ Utiliza las aplicaciones de MS Office.➤ Tiene conocimiento de aquellas leyes y resoluciones específicas así como su aplicación, que están relacionadas con sus funciones (NC, Procedimientos, reglamentos. Regulaciones de contratación, Etc)➤ Evalúa, interpreta y sintetiza de manera eficaz y eficiente datos e información económica, relacionada con su puesto de trabajo.
5. Orientación a la Disciplina y compromiso con la Entidad
<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de la UB. (CCT, Reglamento disciplinario, código de ética de los trabajadores, relaciones con proveedores extranjeros, etc)➤ Cumple con su horario de trabajo y jornada laboral.
6. Compromiso con el aprendizaje continuo
<ul style="list-style-type: none">➤ Se mantiene actualizado con los nuevos cambios del sector textil y desarrollos en su propia ocupación/ profesión.➤ Busca activamente desarrollarse a sí mismo en lo profesional y en lo personal.➤ Muestra disposición para aprender de otras personas y mejorar.
7. Responsabilidad y sentido del deber
<ul style="list-style-type: none">➤ Responsable en sus compromisos con sentido del deber.➤ Valoración de los bienes confiados.➤ Realiza un trabajo seguro, cumpliendo las normas de seguridad y salud del trabajo.
8. Iniciativas
<ul style="list-style-type: none">➤ No está amarrado al pensamiento convergente o enfoques tradicionales➤ Habilidad para generar ideas, recursos y métodos novedosos y originales y concretarlos en acciones, procesos, y en la mejora de los productos.➤ Propone nuevas ideas con argumentos razonables.

Funciones específicas:

1. Seguimiento y control de las Importaciones de Materias Primas, productos químicos y piezas de repuesto;
2. Elaborar las solicitudes de importación según el esquema de financiamiento y se entrega al jefe de Dpto;
3. Dar seguimiento a las solicitudes de importación a través del representante de la Empresa Textil y la Importadora, quien realiza las importaciones;
4. Elaborar el pliego de concurrencia y presentación de la propuesta de definición de compra a los especialistas de la fábricas productivas y al jefe de Dpto;
5. Elaborar el documento con las propuestas de definiciones de compras aprobados para las importaciones y se presentación al jefe de Dpto;
6. Revisar cada documento denominado fundamentación de compra enviados por la empresa Importadora para los contratos que se derivan de las definiciones de compra;
7. Revisión del contrato de Importación;
8. Dar seguimiento al proceso de financiamiento y envío de cada de cada contrato;
9. Dar seguimiento a la documentación para la recepción de la mercancía de cada contrato en la UB y entregar al jefe de Dpto las mismas para facilitar la recepción de la mercancía en los almacenes, bajo la supervisión del inspector;
10. Revisión de la mercancía recibida contra la mercancía contratada(cantidad, precio, envases);
11. Mantiene actualizado los expedientes de las importaciones según corresponde y los archiva por el período establecido.
12. Elaboración del informe de conformidad de cada contrato que se recibe el cual parte de la inspección de entrada de cada producto en el laboratorio de la UB;
13. Tramitar con la Importadora y la Empresa Textil cualquier reclamación o reposición de productos mediante los documentos establecidos y su seguimiento;
14. Llevar el control de las solicitudes de nuevos productos;
15. Entregar a economía las facturas recibidas de cada contrato que arriba a la UB elaborando si fuera necesario la formación de precio para facilitar la recepción de la mercancía;
16. Revisar frecuentemente el correo electrónico para recibir y responder de manera rápida toda la información entre Importadora-Empresa-Proveedor y fábricas productivas de la UB;
17. Da seguimiento a las entradas de materias primas a la UB y da seguimiento a las mismas hasta su recepción en la contabilidad.
18. Emite información de los arribos recibidos y pendientes para el Consejo de Dirección de la UB y todos los niveles que así lo necesiten.
19. Cumple tareas de otras plazas afines cuando las mismas están ausentes o de vacaciones.

Responsabilidades

• **Sobre el trabajo**

3. Responsable de todas las actividades concernientes a la tarea que desempeña.
4. Responsable de los documentos e informaciones que emite.

<ul style="list-style-type: none"> • Sobre los equipos y medios 	
<p>Uso, resguardo, preservación y mantenimiento de los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones como: medios integrales de comunicación, material de oficina. computadora y accesorios, así como otros activos fijos tangibles de su área de responsabilidad.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la calidad del servicio 	
<p>Velar porque se cumplan los parámetros de calidad requerida en cada producto y participar en cualquier reclamación que se reciba al respecto.</p>	
Facultades:	
<p>1. Las concernientes a la tarea que desempeña. (Manual de funciones)</p>	
Condiciones de trabajo	
Tipo y Grado de esfuerzo característico:	
Físico: Ligero.	Mental: Alto.
<p>Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, ágil en la búsqueda de soluciones, entre otras actividades</p>	
Ambiente de Trabajo: Local adecuado para recibir a los clientes	
Riesgos Laborales: Estrés laboral (carga psíquica, fatiga) y síndrome de desgaste profesional.	
Jornada de trabajo (horario, turnos, etc.) y descanso:	
<p>Lunes a sábado alternos de 8:00 AM a 4:30 PM Horario de descanso: 30 minutos de almuerzo</p>	
Cultura organizacional	
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del comportamiento 	
<p>Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, código de ética de los textileros, CCT y Reglamento Disciplinario. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional 	
<p>Tiene en cuenta los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevado sentido de pertenencia ➤ Receptivo a todas las sugerencias e ideas ➤ Honestidad ➤ Profesionalidad ➤ Responsabilidad 	
Jefe Inmediato (cargo y nombre):	Supervisa a: Técnicos de menor calificación
Estructura de Colaboración: El puesto se vincula con el Dpto Técnico de la Empresa y todas las áreas de la UB por la interrelacionan de los procesos.	
Medios de Trabajo necesarios para el desempeño: Computadora y accesorios, medios integrales de comunicación, material de oficina. Equipos del laboratorio.	
Frecuencia de viajes/desplazamientos: Variables	
Tipo de contrato (señale la opción y la duración):	

(x) Fijo () Duración: () Duración:	Eventual Convenio prácticas	Edad (aprox.): 25-55 Contacto para proceso de selección: Dpto RRHH de la UBTDG
Formación Titulación requerida: Graduado de Nivel Superior Poseer conocimientos de los procesos texties. Formación complementaria (idiomas, informática, otros): Conocimiento de Informática nivel usuario (Excel, Word, PowerPoint), técnicas de dirección .Ser buen comunicador y tener buena apariencia personal. Inglés básico.		
Experiencia requerida Tener como mínimo 3 años de experiencia en las actividades de compra.		
Elaborado por: Ing. Liset Trujillo Morales Aprobado por: Ing. Víctor A. Pérez Fusté		

PERFILES DE COMPETENCIAS LABORALES		
Puesto: Especialista Industrial	Dependencia o Unidad organizativa: Departamento Técnico. Grupo Aseguramiento de la calidad	
Categoría Ocupacional: TECNICO	Grupo Escala: XI	
Salario: \$ 395.00		
Misión del cargo o puesto: Garantizar el diseño, ejecución, control y supervisión del Sistema de Gestión de Calidad en la UB.		
<u>Competencias del cargo y sus dimensiones</u>		
1. Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoca el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y planes trazados por la UB, en un horizonte de tiempo planificado. ➤ Establece prioridad a sus tareas teniendo en cuenta la importancia de cada una y el tiempo para realizarlas. ➤ Anima a sus compañeros a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo. ➤ Trabaja cooperativamente para alcanzar las metas de su departamento ➤ Apoya la decisión final del colectivo y actúa en concordancia, aun cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia opinión. ➤ Tendencia a resolver en forma total una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su aparente insignificancia. Cuida el más mínimo detalle. 		
2. Orientación a la Calidad y el cliente		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoca su trabajo en el cumplimiento de los parámetros de calidad de cada producto, materia prima o productos auxiliares. ➤ Busca soluciones a problemas e imprevisto que afectan la calidad de los productos. ➤ Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes. ➤ Tramita y da seguimiento hasta su respuesta final a las reclamaciones o quejas que se reciban de los clientes. ➤ Elabora los informes, expedientes y documentos en general, con calidad. 		
3. Orientación a los conocimientos.		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominar la tecnología textil de los procesos así como las características de la tecnología, con sus afectaciones e implicación en defectos de los productos. ➤ Utiliza las aplicaciones de MS Office. ➤ Tiene conocimiento de aquellas leyes y resoluciones específicas así como su aplicación, que están relacionadas con sus funciones (NC, Procedimientos, reglamentos. Etc) ➤ Tiene conocimiento de los documentos rectores del SGC, sus funciones y nomenclatura. ➤ Evalúa, interpreta y sintetiza de manera eficaz y eficiente datos e información económica, relacionada con su puesto de trabajo. 		

4. Orientación a la Disciplina y compromiso con la Entidad
<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de la UB. (CCT, Reglamento disciplinario, código de ética de los trabajadores)➤ Cumple con su horario de trabajo y jornada laboral.
5. Actitud ante el trabajo y nuevos retos.
<ul style="list-style-type: none">➤ Disposición para identificar y utilizar en su actividad los cambios de proveedores de las materia prima y las tendencias de la moda, el mercado, buscando nuevas soluciones y su inserción en nuevos productos.➤ Reacciona de forma positiva ante situaciones de cambio.➤ Fomenta y promueve el cambio organizacional.
6. Compromiso con el aprendizaje continuo
<ul style="list-style-type: none">➤ Se mantiene actualizado con los nuevos cambios del sector textil y desarrollos en su propia ocupación/ profesión.➤ Busca activamente desarrollarse a si mismo en lo profesional y en lo personal.➤ Muestra disposición para aprender de otras personas y mejorar.
7. Capacidad de análisis e independencia
<ul style="list-style-type: none">➤ Capaz de actuar basado en las propias convicciones.➤ Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.➤ Visualiza oportunidades y se muestra autónomo.➤ Asume riesgos.➤ Demuestra seguridad en la información que brinda.
8. Responsabilidad y sentido del deber.
<ul style="list-style-type: none">➤ Responsable en sus compromisos con sentido del deber.➤ Valoración de los bienes confiados.➤ Realiza un trabajo seguro, cumpliendo las normas de seguridad y salud del trabajo.
9. Iniciativas.
<ul style="list-style-type: none">➤ No está amarrado al pensamiento convergente o enfoques tradicionales➤ Habilidad para generar ideas, recursos y métodos novedosos y originales y concretarlos en acciones, procesos, y en la mejora de los productos.➤ Propone nuevas ideas con argumentos razonables.

Funciones específica:

1. Evaluar los productos de entrada fundamentales que intervienen en la calidad del producto final. Revisar y actualizar el registro RIT-01-03-02, Revisar el informe preliminar RIT-01-03-04 y elaborar el reporte oficial de evaluación de entrada para tejidos, hilazas, fibras y productos importantes comprados.
2. Evaluar las muestras de los requisitos de productos de entrada fundamentales que intervienen en la calidad de producto final. Revisar el informe preliminar RIT-01-03-05 y elaborar el Reporte de verificación de muestras sobre para ofertas de compra (Tejidos, hilazas, fibras).
3. Participar en la recepción y evaluación de los requisitos de tejidos e hilos que son propiedad del cliente en caso de servicios. Revisar el informe preliminar RIT-01-03-04 y elaborar el reporte oficial de evaluación de entrada.
4. Elaborar informes resumen (estadística de comportamiento de la calidad de los requisitos de productos de entrada por tipo de producto, por contrato, por proveedor).
5. Muestrear la calidad de los distintos procesos de la UB. (Hilo de Coser, Gasa, Tejido Crudo, Tejido Terminado).
6. Participar en la recepción y registro de productos fundamentales en almacenes. A la entrada de productos comprados.
7. Hacer y mantener actualizado el Registro de solicitudes de NP y/o modificaciones. RPG-01-02-07.
8. Establecer y mantener el control de Códigos por surtidos. RGI 01-04-01, para nuevos productos. Para surtidos de importación. Tramitación de datos para la elaboración de precios de las solicitudes evaluadas por su factibilidad y aprobadas.
9. Realizar los análisis de factibilidad de las solicitudes de modificaciones y/o desarrollo de nuevos productos. Calculo de las fichas técnicas correspondientes, análisis de la tecnología de proceso adecuada.
10. Entregar por áreas según solicitudes evaluadas por su factibilidad y aprobadas las Órdenes de pruebas. RPG-01-02-01.
11. Controlar las muestras de nuevos diseños de estructura y su codificación, Según solicitudes evaluadas por su factibilidad y aprobadas. RPG-01-02-02.
12. Controlar las muestras de nuevos diseños con relación a parámetros físico mecánicos según solicitudes evaluadas por su factibilidad y aprobadas. RPG-01-02-04.
13. Revisar los Anexos de calidad al contrato de compra- venta. Requisitos de productos.
14. Hacer y mantener actualizadas las Fichas técnicas de Tejidos crudos y terminados e Hilos crudos y terminados. Editar y entregar a las áreas.
15. Participar en el montaje y desmontaje de ferias.
16. Participar en auditorias de control interno cruzadas.
17. Participa y evalúa los productos químicos de prueba en el proceso de blanqueo de hilaza con destino gasa.

Responsabilidades

• **Sobre el trabajo**

1. Responsable de todas las actividades concernientes a la tarea que desempeña.
2. Responsable de los documentos e informaciones que emite.

<ul style="list-style-type: none"> • Sobre los equipos y medios <p>Uso, resguardo, preservación y mantenimiento de los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones como: medios integrales de comunicación, material de oficina. Computadora y accesorios, así como otros activos fijos tangibles de su área de responsabilidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la calidad del servicio <p>Velar porque se cumplan los parámetros de calidad requerida en cada producto y participar en cualquier reclamación que se reciba al respecto.</p>
<p>Facultades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las concernientes a la tarea que desempeña. (Manual de funciones) 2. Realizar auditorías a los sistemas de Gestión de Calidad y Tecnología.

Condiciones de trabajo	
Tipo y Grado de esfuerzo característico:	
Físico: Ligero.	Mental: Alto.
Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, ágil en la búsqueda de soluciones, entre otras actividades	
Ambiente de Trabajo: Local adecuado para recibir a los clientes	
Riesgos Laborales: Estrés laboral (carga psíquica, fatiga) y síndrome de desgaste profesional.	
Jornada de trabajo (horario, turnos, etc.) y descanso:	
Lunes a sábado alternos de 8:00 AM a 4:30 PM	
Horario de descanso: 30 minutos de almuerzo	
Cultura organizacional	
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del comportamiento <p>Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, código de ética de los textileros, CCT y Reglamento Disciplinario. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional <p>Tiene en cuenta los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevado sentido de pertenencia ➤ Receptivo a todas las sugerencias e ideas ➤ Honestidad ➤ Profesionalidad ➤ Responsabilidad 	
Jefe Inmediato (cargo y nombre):	Supervisa a: Técnicos de menor calificación
Estructura de Colaboración: El puesto se vincula con el Dpto Técnico de la Empresa y todas las áreas de la UB por la interrelacionan de los procesos.	

Medios de Trabajo necesarios para el desempeño: Computadora y accesorios, medios integrales de comunicación, material de oficina. Equipos del laboratorio.	
Frecuencia de viajes/desplazamientos: Variables	
Tipo de contrato (señale la opción y la duración):	
<input checked="" type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/>) Duración: <input type="checkbox"/>) Duración:	Eventual Edad (aprox.): 25-55 Contacto para proceso de selección: Dpto RRHH de la UBTDG Convenio prácticas
Formación Titulación requerida: Graduado de Nivel Superior, Poseer conocimientos de los procesos texties. Formación complementaria (idiomas, informática, otros): Conocimiento de Informática nivel usuario (Excel, Word, PowerPoint), técnicas de dirección .Ser buen comunicador y tener buena apariencia personal.	
Experiencia requerida Tener como mínimo 3 años de experiencia en las áreas técnicas y de aseguramiento de la calidad.	
Elaborado por: Ing. Liset Trujillo Morales Aprobado por: Ing. Víctor A. Pérez Fusté	

PERFILES DE COMPETENCIAS LABORALES	
Puesto: Especialista Textil "A"	Dependencia o Unidad organizativa: Departamento Técnico. Grupo Aseguramiento de la calidad
Categoría Ocupacional: TECNICO	Grupo Escala: XI
Salario: \$ 395.00	
Misión del cargo o puesto: Garantizar el diseño, ejecución, control y supervisión de la actividad de Gestión de Calidad en la UB.	
<u>Competencias del cargo y sus dimensiones</u>	
1. Orientación a los objetivos de su área, funciones y tareas individuales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoca el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y planes trazados por la UB, en un horizonte de tiempo planificado. ➤ Establece prioridad a sus tareas teniendo en cuenta la importancia de cada una y el tiempo para realizarlas. ➤ Anima a sus compañeros a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo. ➤ Trabaja cooperativamente para alcanzar las metas de su departamento ➤ Apoya la decisión final del colectivo y actúa en concordancia, aun cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia opinión. ➤ Tendencia a resolver en forma total una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su aparente insignificancia. Cuida el más mínimo detalle. 	
2. Orientación a la Calidad y el cliente	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoca su trabajo en el cumplimiento de los parámetros de calidad de cada producto, materia prima o productos auxiliares. ➤ Busca soluciones a problemas e imprevisto que afectan la calidad de los productos. ➤ Tramita y da seguimiento hasta su respuesta final a las reclamaciones o quejas que se reciban de los clientes. ➤ Elabora los informes, expedientes y documentos en general, con calidad. 	
3. Orientación a los conocimientos.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominar la tecnología textil de los procesos así como las características de la tecnología, con sus afectaciones e implicación en defectos de los productos. ➤ Utiliza las aplicaciones de MS Office. ➤ Tiene conocimiento de aquellas leyes y resoluciones específicas así como su aplicación, que están relacionadas con sus funciones (NC, Procedimientos, reglamentos. Etc) ➤ Tiene conocimiento de los documentos rectores del SGC, sus funciones y nomenclatura. ➤ Evalúa, interpreta y sintetiza de manera eficaz y eficiente datos e información económica, relacionada con su puesto de trabajo. 	

4. Orientación a la Disciplina y compromiso con la Entidad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de la UB. (CCT, Reglamento disciplinario, código de ética de los trabajadores) ➤ Cumple con su horario de trabajo y jornada laboral.
5. Actitud ante el trabajo y nuevos retos.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición para utilizar en su actividad los cambios de proveedores de las materia prima y las tendencias de la moda, el mercado, buscando nuevas soluciones y su inserción en nuevos productos. ➤ Reacciona de forma positiva ante situaciones de cambio. ➤ Fomenta y promueve el cambio organizacional.
6. Compromiso con el aprendizaje continuo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se mantiene actualizado con los nuevos cambios del sector textil y desarrollos en su propia ocupación/ profesión. ➤ Busca activamente desarrollarse a sí mismo en lo profesional y en lo personal. ➤ Muestra disposición para aprender de otras personas y mejorar.
7. Responsabilidad y sentido del deber.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable en sus compromisos con sentido del deber. ➤ Valoración de los bienes confiados. ➤ Realiza un trabajo seguro, cumpliendo las normas de seguridad y salud del trabajo.
8. Iniciativas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No está amarrado al pensamiento convergente o enfoques tradicionales ➤ Habilidad para generar ideas, recursos y métodos novedosos y originales y concretarlos en acciones, procesos, y en la mejora de los productos. ➤ Propone nuevas ideas con argumentos razonables.
<p>Funciones específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participa en la elaboración, organización y ejecución de la política en materia de calidad y supervisa su cumplimiento a su nivel. 2. Participa en la ejecución y supervisión de la estrategia para el desarrollo de una cultura integral por la calidad y su reconocimiento orientada por las dependencias superiores. 3. Organiza y participa, a su nivel, en los trabajos relacionados con el reconocimiento de la calidad de productos. 4. Realiza estudios e investigaciones sobre la información científico-técnica y las regulaciones en materia de calidad para el desarrollo y mejora continua de la empresa. 5. Elabora documentos normativos y metodológicos de carácter técnico-organizativo para la aplicación a su nivel. 6. Ejecuta y controla tareas de superación técnico-profesional en materia de calidad a su nivel 7. Participa en la recepción y evaluación de los requisitos de tejidos e hilos que son propiedad del cliente en caso de servicios. Revisar el informe preliminar RIT-01-03-04 y elaborar el reporte oficial de evaluación de entrada. 8. Establece y controla el Plan de normalización así como el Programa de normalización de la UB. Informar de su cumplimiento.

9. Organiza, orienta, asesora, ejecuta, supervisa y controla tareas de las actividades relativas al cumplimiento de las disposiciones del plan de normalización.
10. Organiza, orienta, asesora, ejecuta, supervisa y controla las actividades de funcionamiento de los CTN. Participar en las reuniones del CTN y Elaborar las actas de los mismos.
11. Establece el cuestionario para el diagnóstico de normalización y calidad.
12. Controla la base documental, Lista maestra de documentos necesarios del SGC. Orientar, ejecutar y controlar la elaboración, aprobación, registro, edición y actualización de las normas y demás documentos normativos y metodológicos de carácter técnico.
13. Establece y mantiene el registro de Control de Documentos editados, entrega y ubicación en los puntos de uso. RPG-05-01-01.
14. Mantiene la lista de control de distribución de ejemplares controlados actualizada según se aprueban y editan. RPG-05-01-03
15. Controla la información científica técnica en materia de normalización y calidad. Actualizar el catálogo de normas Digital.
16. Participa en la detección de causas de problemas que afectan la calidad siempre que sea necesario o le sea orientado.
17. Elabora y tramita los Reportes de quejas y/o reclamaciones. Análisis del reporte primario, reporte resumen, Resumen para la revisión por la dirección.
18. Participa en el análisis y elaboración del resto de los Cuestionario para medir la eficacia por proceso.
19. Coopera en la elaboración de Informes de eventos técnicos y trabajos presentados.
20. Ejecuta auditorías internas al sistema de Gestión de calidad y otros según se necesite. Realiza informe de las mismas y los Reportes de las NC.
21. Participa en las auditorías externas que tienen alcance a los procesos del SGC, documental y de productos terminados realizadas por la OTN, para hilos de coser, tejidos crudos, gasa y tejidos terminados.
22. Da seguimiento a las No conformidades para sus cierres.
23. Coopera en la preparación y atender consultas de los de los técnicos y trabajadores en la implementación y mantenimiento del SGC sobre la base de las ISO 9001. Implementación de los registros obligatorios.
24. Verifica la bonificación de los tejidos a tiendas y otros clientes.
25. Muestra la calidad de los distintos procesos de la UB. (Hilo de Coser, Gasa, Tejido Crudo, Tejido Terminado).
26. Establece contactos de trabajo con la OTN de VC y Nacional.

Responsabilidades

• **Sobre el trabajo**

1. Responsable de todas las actividades concernientes a la tarea que desempeña.
2. Responsable de los documentos e informaciones que emite.

• **Sobre los equipos y medios**

Uso, resguardo, preservación y mantenimiento de los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones como: medios integrales de comunicación, material de oficina. Computadora y accesorios, así como otros activos fijos

tangibles de su área de responsabilidad.	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la calidad del servicio 	
Velar porque se cumplan los parámetros de calidad requerida en cada producto y participar en cualquier reclamación que se reciba al respecto.	
Facultades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Las concernientes a la tarea que desempeña. (Manual de funciones) 2. Realizar auditorías a los sistemas de Gestión de Calidad y Tecnología. 	
Condiciones de trabajo	
Tipo y Grado de esfuerzo característico:	
Físico: Ligero.	Mental: Alto.
Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, ágil en la búsqueda de soluciones, entre otras actividades	
Ambiente de Trabajo: Local adecuado para recibir a los clientes	
Riesgos Laborales: Estrés laboral (carga psíquica, fatiga) y síndrome de desgaste profesional.	
Jornada de trabajo (horario, turnos, etc.) y descanso:	
Lunes a sábado alternos de 8:00 AM a 4:30 PM	
Horario de descanso: 30 minutos de almuerzo	
Cultura organizacional	
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del comportamiento 	
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, código de ética de los textileros, CCT y Reglamento Disciplinario. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país.	
<ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional 	
Tiene en cuenta los siguientes valores:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevado sentido de pertenencia ➤ Receptivo a todas las sugerencias e ideas ➤ Honestidad ➤ Profesionalidad ➤ Responsabilidad 	
Jefe Inmediato (cargo y nombre):	Supervisa a: Técnicos de menor calificación
Estructura de Colaboración: El puesto se vincula con el Dpto Técnico de la Empresa y todas las áreas de la UB por la interrelacionan de los procesos.	
Medios de Trabajo necesarios para el desempeño: Computadora y accesorios, medios integrales de comunicación, material de oficina. Equipos del laboratorio.	
Frecuencia de viajes/desplazamientos: Variables	
Tipo de contrato (señale la opción y la duración):	
(x) Fijo () Duración:	Eventual Edad (aprox.): 25-55 Contacto para proceso de selección: Dpto RRHH de la UBTDG

() Convenio prácticas	
Duración:	
Formación	
Titulación requerida: Graduado de Nivel Superior Poseer conocimientos de los procesos textiles.	
Formación complementaria (idiomas, informática, otros): Conocimiento de Informática nivel usuario (Excel, Word, PowerPoint), técnicas de dirección .Ser buen comunicador y tener buena apariencia personal.	
Experiencia requerida	
Tener como mínimo 3 años de experiencia en las áreas técnicas y de aseguramiento de la calidad.	
Elaborado por: Ing. Liset Trujillo Morales	
Aprobado por: Ing. Víctor A. Pérez Fusté	

Anexo 3. Resultados de las evaluaciones del desempeño

	RPG-04-01-13	
EVALUACION ANUAL DEL TRABAJADOR		
Nombre y Apellidos: Jorge Cabrera Espinosa	Área: ATM	
ASPECTOS A EVALUAR	Puntuación	
	A obtener	Obtenidos
Competencias y sus dimensiones		
1) Cumplimiento del Plan de Producción o Trabajo (Orientación hacia los objetivos y funciones)		
a) Sobre cumplimiento en todos los meses del período	25	17
b) Sobre cumple y cumple indistintamente	15	
c) Cumple sin sobre cumplimientos en todos los meses del año	10	
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador	5	
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0	
2) Calidad del trabajo realizado (Orientación a la calidad y los clientes)		
a) Siempre superior a la calidad planificada	20	
b) Sobre cumple y cumple indistintamente	15	15
c) Solo cumple en todos los meses del período	10	
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador	5	
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0	
3) Grado de Conocimiento que posee el trabajador (Orientación a los conocimientos)		
a) Pleno dominio de la actividad que realiza y aumente siempre sus conocimientos	15	12
b) Dominio de lo necesario en la actividad que realiza	10	
c) Posee conocimientos pero necesita entrenamiento o capacitación	5	
d) Pérdida de conocimientos o habilidades en el trabajo	0	
4) Disciplina Laboral (Orientación a la disciplina laboral)		
a) Cumple cabalmente con la disciplina laboral y tecnológica (no tener ningún tipo de ausencia y llegada tarde)	15	12
b) Ausencias y llegadas tardes (hasta 3)	10	
c) Violación de la disciplina laboral: - Ausencias y llegadas tardes injustificadas - Sanción administrativa	0	
5) Actitud ante el trabajo (nuevos retos)		
a) Manifieste excelente disposición para solucionar situaciones imprevistas, tareas urgentes u otras que impliquen determinados sacrificios aunque no esté relacionadas con su contenido o puesto de trabajo	10	9
b) No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	5	
c) Muestra resistencia para colaborar	0	
6) Responsabilidad (Sentido del deber)		

Anexos

a) Muestra responsabilidad, dedicación en el trabajo, sentido del deber y cumple con sus obligaciones	10	10		
b) No ha sido lo suficientemente responsable en el cumplimiento de su trabajo	5			
c) Manifiesta constantes irresponsabilidades en su trabajo	0			
7) Iniciativas				
a) Promueve nuevas ideas, soluciones, métodos nuevos y mejorados. Generaliza resultados	5	4		
b) No manifiesta iniciativas en su trabajo	0			
Evaluación de los resultados:	87			
a) Superior	96-100			
b) Destacado (X)	80-95			
c) Aceptable	60-79			
d) Deficiente	Menos de 60			
9) Recomendaciones				
Aspectos a mejorar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia objetivos y funciones • Grado de conocimiento en negociación y contratación 				
10) Conclusiones				
<input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ampliar sus conocimientos <input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ser recalificado <input type="checkbox"/> Proponer dar por terminada la relación laboral				
Datos del Evaluador:				
Nombres y Apellidos: Julio C. Rodríguez Álvarez				
Cargo: Jefe Departamento ATM	Firma:	Fecha		
		D	M	A
Firma del Trabajador:				

		RPG-04-01-13	
EVALUACION ANUAL DEL TRABAJADOR			
Nombre y Apellidos: Yanelis Villavicencio López		Área: Técnica	
ASPECTOS A EVALUAR	Puntuación		
	A obtener	Obtenidos	
Competencias y sus dimensiones			
1) Cumplimiento del Plan de Producción o Trabajo (Orientación hacia los objetivos y funciones)			
a) Sobre cumplimiento en todos los meses del período	25	18	
b) Sobre cumple y cumple indistintamente	15		
c) Cumple sin sobre cumplimientos en todos los meses del año	10		
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador	5		
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0		
2) Calidad del trabajo realizado (Orientación a la calidad y los clientes)			
a) Siempre superior a la calidad planificada	20	17	
b) Sobre cumple y cumple indistintamente	15		
c) Solo cumple en todos los meses del período	10		
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador	5		
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0		
3) Grado de Conocimiento que posee el trabajador (Orientación a los conocimientos)			
a) Pleno dominio de la actividad que realiza y aumente siempre sus conocimientos	15		
b) Dominio de lo necesario en la actividad que realiza	10		
c) Posee conocimientos pero necesita entrenamiento o capacitación	5	5	
d) Pérdida de conocimientos o habilidades en el trabajo	0		
4) Disciplina Laboral (Orientación a la disciplina laboral)			
a) Cumple cabalmente con la disciplina laboral y tecnológica (no tener ningún tipo de ausencia y llegada tarde)	15		
b) Ausencias y llegadas tardes (hasta 3)	10	10	
c) Violación de la disciplina laboral: - Ausencias y llegadas tardes injustificadas - Sanción administrativa	0		
5) Actitud ante el trabajo (nuevos retos)			
a) Manifieste excelente disposición para solucionar situaciones imprevistas, tareas urgentes u otras que impliquen determinados sacrificios aunque no esté relacionadas con su contenido o puesto de trabajo	10	9	
b) No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	5		
c) Muestra resistencia para colaborar	0		
6) Responsabilidad (Sentido del deber)			
a) Muestra responsabilidad, dedicación en el trabajo, sentido del deber y cumple con sus obligaciones	10	10	

Anexos

b) No ha sido lo suficientemente responsable en el cumplimiento de su trabajo	5			
c) Manifiesta constantes irresponsabilidades en su trabajo	0			
7) Iniciativas				
a) Promueve nuevas ideas, soluciones, métodos nuevos y mejorados. Generaliza resultados	5	4		
b) No manifiesta iniciativas en su trabajo	0			
Evaluación de los resultados:	73			
a) Superior	96-100			
b) Destacado	80-95			
c) Aceptable (X)	60-79			
d) Deficiente	Menos de 60			
9) Recomendaciones				
Aspectos a mejorar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia objetivos y funciones específicamente continuar trabajando en la actualización de los procedimientos del SGC, con vistas a lograr su certificación. • Orientación hacia la calidad, específicamente exigir por la calidad de las auditorías internas y lograr cumplan su objetivo y dar seguimiento con mayor rigor a las no conformidades detectadas en las auditorías de los procesos. • Grado de conocimiento sobre la certificación de los sistemas de gestión y los procesos y la tecnología textil. 				
10) Conclusiones				
<input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ampliar sus conocimientos <input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ser recalificado <input type="checkbox"/> Proponer dar por terminada la relación laboral				
Datos del Evaluador:				
Nombres y Apellidos: Maria A. García Hernández				
Cargo: Jefe Departamento Técnico	Firma:	Fecha		
		D	M	A
Firma del Trabajador:				

	RPG-04-01-13	
EVALUACION ANUAL DEL TRABAJADOR		
Nombre y Apellidos: Janha Rodríguez Cárdenas	Área: Técnica	
ASPECTOS A EVALUAR	Puntuación	
	A obtener	Obtenidos
Competencias y sus dimensiones		
1) Cumplimiento del Plan de Producción o Trabajo (Orientación hacia los objetivos y funciones)		
a) Sobre cumplimiento en todos los meses del período	25	22
b) Sobre cumple y cumple indistintamente	15	
c) Cumple sin sobre cumplimientos en todos los meses del año	10	
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador	5	
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0	
2) Calidad del trabajo realizado (Orientación a la calidad y los clientes)		
a) Siempre superior a la calidad planificada	20	18
b) Sobre cumple y cumple indistintamente	15	
c) Solo cumple en todos los meses del período	10	
d) Manifiesta incumplimientos por causas no imputables al trabajador	5	
e) Manifiesta incumplimientos por causas imputables al trabajador	0	
3) Grado de Conocimiento que posee el trabajador (Orientación a los conocimientos)		
a) Pleno dominio de la actividad que realiza y aumente siempre sus conocimientos	15	
b) Dominio de lo necesario en la actividad que realiza	10	10
c) Posee conocimientos pero necesita entrenamiento o capacitación	5	
d) Pérdida de conocimientos o habilidades en el trabajo	0	
4) Disciplina Laboral (Orientación a la disciplina laboral)		
a) Cumple cabalmente con la disciplina laboral y tecnológica (no tener ningún tipo de ausencia y llegada tarde)	15	12
b) Ausencias y llegadas tardes (hasta 3)	10	
c) Violación de la disciplina laboral: - Ausencias y llegadas tardes injustificadas - Sanción administrativa	0	
5) Actitud ante el trabajo (nuevos retos)		
a) Manifieste excelente disposición para solucionar situaciones imprevistas, tareas urgentes u otras que impliquen determinados sacrificios aunque no esté relacionadas con su contenido o puesto de trabajo	10	10
b) No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	5	
c) Muestra resistencia para colaborar	0	
6) Responsabilidad (Sentido del deber)		

Anexos

a) Muestra responsabilidad, dedicación en el trabajo, sentido del deber y cumple con sus obligaciones	10	10		
b) No ha sido lo suficientemente responsable en el cumplimiento de su trabajo	5			
c) Manifiesta constantes irresponsabilidades en su trabajo	0			
7) Iniciativas				
a) Promueve nuevas ideas, soluciones, métodos nuevos y mejorados. Generaliza resultados	5	4		
b) No manifiesta iniciativas en su trabajo	0			
Evaluación de los resultados:	86			
a) Superior	96-100			
b) Destacado (X)	80-95			
c) Aceptable	60-79			
d) Deficiente	Menos de 60			
9) Recomendaciones				
Aspectos a mejorar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la calidad dando seguimiento a los productos terminados en cada área, verificando el cumplimiento de los índices de calidad. • Grado de conocimiento sobre la dirección de los procesos y la tecnología textil 				
10) Conclusiones				
<input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo <input checked="" type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ampliar sus conocimientos <input type="checkbox"/> Permanecer en el empleo y enviar a curso de capacitación para ser recalificado <input type="checkbox"/> Proponer dar por terminada la relación laboral				
Datos del Evaluador:				
Nombres y Apellidos: María A García Hernández				
Cargo: Jefe Departamento Técnico	Firma:	Fecha		
		D	M	A
Firma del Trabajador:				

Anexo 4. Planes de capacitación individuales

 <p style="text-align: right;">Plan Individual de Capacitación</p> <p style="text-align: right;">RPG-01-04-08</p>							
Nombre y Apellidos: Jorge Cabrera Espinosa						Período: 2017	
Área: ATM							
Cargo: Especialista Industrial							
No.	Acción de Capacitación	Modos de formación	fecha Inicio	Fecha Termina	Tiempo a ejecutar	Responsable	Observ
1	Curso de Comercio Exterior.	Perfeccionamiento	6/2/2017	10/2/2017	1 semana	Jefe de Dpto, Esp Ind. y Esp. Capacitación	TECNO SIME
2	Taller de Negociación y contratación	Perfeccionamiento	25/9/2017	29/9/2017	1 semana	Jefe de Dpto, Esp Ind. y Esp. Capacitación	TECNO SIME
Firma del Trabajador		Firma del Jefe Inmediato superior			Firma del Esp. Recursos Humanos		
_____		_____			_____		



Plan Individual de Capacitación

RPG-01-04-08

Nombre y Apellidos: Yanelis Villavicencio López

Período: 2017

Área: Técnica

Cargo: Especialista Industrial

No.	Acción de Capacitación	Modos de formación	fecha Inicio	Fecha Termina	Tiempo a ejecutar	Responsable	Observ
1	Insertarse en los cursos de la especialidad para técnicos medios	Completa	Sep/17	Jul/2018	10 meses	Jefe de Dpto, Esp Industrial y Esp. Capacitación	Aula anexa del Politécnico Castro Regino.
2	Las normas de la familia NC ISO 9000. Aplicación práctica	Especialización	8/5/2017	12/5/2017	1 semana	Jefe de Dpto, Esp Industrial y Esp. Capacitación	OTN
3	Curso Certificación de los sistemas de Gestión	Perfeccionamiento	9/10/2017	13/10/2017	1 semana	Jefe de Dpto, Esp Industrial y Esp. Capacitación	OTN
4	Curso Sistemas integrados de Gestión	Perfeccionamiento	13/11/2017	16/11/2017	1 Semana	Jefe de Dpto, Esp Industrial y Esp. Capacitación	OTN
Firma del Trabajador		Firma del Jefe Inmediato superior			Firma del Esp. Recursos Humanos		
_____		_____			_____		

							
<u>Plan Individual de Capacitación</u>							RPG-01-04-08
Nombre y Apellidos: Janha Rodríguez Cárdenas						Período: 2017	
Área: Técnica							
Cargo: Especialista Textil A							
Nº.	Acción de Capacitación	Modos de formación	fecha Inicio	Fecha Termina	Tiempo a ejecutar	Responsable	Observ
1	Insertarse en los cursos de la especialidad para técnicos Medios	Completa	Sep/17	Jul/2018	10 meses	Jefe de Dpto, Esp Textil y Esp. Capacitación	Aula anexa del Politécnico Castro Regino.
2	Curso Documentación de los sistemas de gestión”	Perfeccionamiento	23/10/2017	27/10/2017	1 semana	Jefe de Dpto, Esp Textil y Esp. Capacitación	OTN
3	Curso “Gestión por procesos?”	Perfeccionamiento	6/11/2017	10/11/2017	1 Semana	Jefe de Dpto, Esp Textil y Esp. Capacitación	OTN
Firma del Trabajador		Firma del Jefe Inmediato superior			Firma del Esp. Recursos Humanos		
_____		_____			_____		

Anexo 5. Plan de mejoras

Acciones	Quién	Qué tiene que hacer	Cuándo	Dónde	Por qué	Cómo	Con qué recursos
Elaborar plan de capacitación de la UBTDG	J de dpto de R.H	Elaborar el plan de capacitación	Diciembre 2017	UBTDG	Para propiciar la formación continua	En función del DNC se planifican las acciones, los responsables, la fecha de cumplimiento, el presupuesto y el lugar donde se desarrollará	Personal asignado, computadoras, papel, impresoras
Impartir las capacitaciones/formaciones previstas en plan	Personal implicado	Controlar que se impartan las capacitaciones previstas en el plan	2018	En la propia empresa, en otras instituciones del país o fuera de este	Para mejorar la formación de los trabajadores y por ende su desempeño	De acuerdo al cronograma planificado se desarrolla la capacitación	Data proyect, computadoras, personal asignado, locales disponibles
Diseñar los perfiles de competencias para los restantes cargos	Personal implicado	Diseñar los perfiles de competencias	2018	En las distintas áreas de la empresa	Para propiciar el nexo con la ED y la capacitación	De acuerdo con el proceder propuesto	Personal asignado, computadoras