

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL  
TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**Título: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la  
Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.**

**Autor (a):** Dayana Lazco García

**Tutor (a):** MSc. Karel Martín Suárez

**Matanzas 2019**

***“Puedes diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero se necesita gente para hacer el sueño realidad”.***

***Walt Disney***

***Dedicatoria.***

A mi mami y a mi papi por todo su esfuerzo y dedicación hacia mí,

A mi hermano por ayudarme con las cosas de la escuela.

A mi esposo

A mi abuelita

Los amo mucho

## ***Agradecimientos.***

A toda mi familia

A mi esposo

A mi tutor

A mis mejores amigos Ale y Sheila

A los buenos amigos que me llevo en estos 6 años, Dayana, Jandi, Lis y Rochet

A todas las personas que de una forma u otra me han ayudado y apoyado en todo

A los trabajadores de UNYMODA

Gracias

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD.**

Declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma realizado como ejercicio de la culminación de mis estudios correspondientes a la carrera de Ingeniería Industrial y autorizo a la Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos" y a la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA, a hacer uso del mismo según el fin que consideren necesario.

---

Dayana Lazco García

Ciudad de Matanzas, Cuba, 2019

**NOTA DE ACEPTACIÓN.**

---

---

---

---

---

---

Presidente Tribunal.

---

Miembro del Tribunal.

---

Miembro del Tribunal.

---

Miembro del Tribunal.

---

Calificación.

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2019

## ***Resumen.***

La gestión por competencias crece día a día en el mundo empresarial, ofreciendo un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Por tal motivo el presente estudio se desarrolla en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA, actualmente perteneciente al Grupo Empresarial GARDIS, dedicada a la producción, confección y comercialización de forma mayorista de lencerías, cortinas, y otras líneas propias de las confecciones textiles. El estudio tiene como objetivo general realizar la confección de los perfiles de cargo por competencia, con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano según las NC 3000- 3001-3002: 2007. Se aplica el análisis documental, partiendo de la literatura científica actual sobre el tema. Se realiza la caracterización de la entidad, y de los puestos objeto de estudio, ya que constituyen puntos claves para el logro de los objetivos de la organización. Se utiliza el procedimiento de Pérez, García y González (2013), en el cual se parte de la elaboración de las competencias de la organización y de los procesos. Se emplean un grupo de métodos y técnicas que permiten la recopilación, procesamiento y análisis de la información como: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión y análisis de documentos, encuestas, entrevistas, el método Delphi con el coeficiente Kendall, el método de selección de expertos y cuestionarios. Como resultado del estudio se elaboran los perfiles de cargo por competencia. La implementación de este estudio es de gran importancia para la entidad, debido a que facilitan la Gestión del Capital Humano con enfoque de competencias.

## ***Abstract.***

The management by competences grows day by day in the business world, offering a management style in which the human factor prevails, in which each person, starting with the managers themselves, must contribute their best professional and personal qualities to the organization. For these reasons the present study, arises in the Provincial Textile Confections Company UNYMODA, currently belonging to the GARDIS Business Group, dedicated to production, confection and wholesale marketing of linens, curtains, and other lines of clothing textiles. The general objective of the study is to prepare the profiling profiles for competence, with a view to the implementation of the Integrated Human Capital Management System according to NC 3000-3001-3002:2007. The documentary analysis is applied, starting from the scientific literature current on the subject. The characterization of the entity was carried out, as well as of the positions under study, since they constitute key points for the achievement of the organization's objectives. The procedure of Pérez, Garcia and Gonzales 2013 was used for the elaboration of the competences of the organization and the processes. We used a group of methods and techniques that allowed the collection, processing and analysis of information such as: group work, brainstorming, review and analysis of documents, surveys, interviews, the Delphi method with the Kendall coefficient, the selection method of experts and questionnaires. As a result, competency profiles are elaborated. The implementation of this research is of great importance for the entity, because it facilitates Human Capital Management with a competence focus.



## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación.</b> .....	7
1.1 Génesis histórica del Capital Humano. ....	8
1.1.1 Capital Humano .Definiciones Fundamentales .....	9
1.1.2 Gestión de Capital Humano.....	12
1.1.3 Tendencias Globales del Capital Humano 2018 .....	14
1.1.3.1 ¿Que es una Empresa Social? .....	15
1.1.3.2 ¿Cómo convertirse en Empresa Social las Organizaciones modernas? .....	16
1.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADP). ....	17
1.2.1 Perfil profesional y profesiograma.....	20
1.3 Gestión por Competencias .....	22
1.3.1 Competencias Laborales. ....	24
1.3.2. Clasificación de las competencias .....	26
1.4 Perfil de cargo por competencia .....	26
1.4.1 Matriz de competencia laboral .....	28
Conclusiones parciales:.....	30
<b>Capítulo II: Caracterización de la unidad objeto de estudio y selección de un procedimiento para la actualización de los perfiles de cargos por competencias.</b> .....	30
2.1. Creación y caracterización de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA. .	31
2.1.1 Estructura organizativa. ....	35
2.1.2 Caracterización de la fuerza laboral.....	36
2.1.3 Descripción de los procesos en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.....	41
2.2. Antecedentes que justifican la investigación. ....	44
2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia.....	45
Conclusiones Parciales .....	53

<b>Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en UNYMODA.....</b>	<b>54</b>
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales a los puestos de trabajo seleccionados en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA. ....	54
Conclusiones parciales.....	75
<b>Conclusiones.....</b>	<b>76</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexos. ....</b>	<b>85</b>

## **Introducción.**

En la actualidad para alcanzar el éxito en una organización se debe tener en cuenta una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos. Precisamente el estudio de atributos de carácter intangible se está convirtiendo en uno de los soportes básicos de las empresas, siendo estos los responsables de alcanzar la diferenciación y la principal ventaja competitiva de los trabajadores y de la organización. Por lo tanto se enfrentan a grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales, para así incrementar la inversión en los mismos.

En el ámbito de la gestión humana (GH), gestión del capital humano, gestión del talento humano o gestión de recursos humanos (GRH) —entre otras denominaciones actuales, donde lo esencial es gestionar a las personas que trabajan en toda su integridad humana—, encontrar un ajuste o unidad entre la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño estratégico se ha convertido en un gran desafío empresarial en los últimos años. **(Cuesta, A 2018).**

Las constantes transformaciones indican a las organizaciones que es estratégico, para el desarrollo creciente y sostenido de sus instituciones, disponer de un personal altamente competente. Por tanto, resulta indispensable prestar atención a la gestión de capital humano (GCH), con la búsqueda permanente de nuevos métodos y herramientas que, apoyados en las competencias de los trabajadores y las nuevas tendencias que rigen el mundo laboral actual, faciliten un incremento en la eficiencia y la calidad de los procesos. Una de estas herramientas son los perfiles de competencias laborales (PCL), alternativa que permite mejorar la disposición de la fuerza de trabajo y optimizar su empleo y el funcionamiento de la organización. Mediante este instrumento es posible determinar las competencias necesarias para el eficiente desempeño del contenido de trabajo, o de las funciones de cada uno de los cargos diseñados para el logro de los propósitos organizacionales. **(Vázquez, O y Zenea, M 2017)**

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye la piedra angular del éxito, por ser el encargado de trabajar con el principal recurso “el hombre”, siendo el único capaz de generar, producir, crear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar los procesos más disímiles de que se tiene conocimiento. **(Colectivo de Autores 2016).**

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

El accionar de la gestión humana (GH), gestión de recursos humanos (GRH) o gestión del talento humano en la empresa, expresado a través de un conjunto de indicadores tangibles e intangibles, se manifiesta actualmente, según el modelo conceptual, como un sistema integrado por un conjunto de procesos clave. Ese accionar comprende a la vez a la gestión del conocimiento, que es inmanente al capital humano que portan las personas y que queda materializado, por una parte, en el nuevo valor agregado en productos o servicios, y por otra, en la organización laboral a través de procedimientos o know-how, estructuras organizativas, software, sistemas informativos y relaciones con los clientes y documentos **(Cuesta, 2010; Cuesta y Valencia, 2014)**.

En una de las referidas encuestas, respecto a «cómo afrontar los desafíos de RR.HH. en todo el mundo hasta el 2015», se manifestó lo siguiente:

Si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los RR.HH. como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RR.HH. y estrategia, así como entre RR.HH. y los indicadores de gestión, están rotos o no existen. **(BCG y WFPMA, 2008)**.

En Cuba, por ejemplo, también se ha manifestado esa falta de integración. En un estudio realizado por el investigador Alfredo Morales en el 2006 se afirma lo siguiente:

En la empresa cubana, la carencia de la integración de los procesos internos de la gestión de recursos humanos y de esta, a su vez, con la estrategia empresarial, en correspondencia con las necesidades y realidades del país, frena la productividad del trabajo. **(Morales, A 2006)**.

Un punto clave será la generación de competencias esenciales y necesarias en los trabajadores, a través de la formación de los mismos en los aspectos prioritarios de los procesos productivos y en los nuevos paradigmas del mundo empresarial actual.

Formar por competencias implica "ir más allá", sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él. **(Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1998)**

La aplicación de la gestión por competencia ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, y promueve elevar en un grado de excelencia de las potencialidades de cada individuo en el que hacer de la empresa, aumentar el nivel de desempeño en los procesos llevados a cabo por el trabajador en términos de calidad. Dicha gestión hace la diferencia entre

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional, el cual además de conocimientos, debe poseer actitudes e intereses compatibles con su función. **(Vega, R 2010)**.

La construcción de los perfiles de competencias constituye una herramienta importante en el camino hacia la adopción de un modelo de gestión que integre el enfoque de competencias, debido a que los vigentes calificadores de cargos no responden a las exigencias que la era del conocimiento ha impuesto. Para muchos autores contemporáneos, tanto internacionales como nacionales, es considerada la forma más efectiva de GCH; pues son los conocimientos, actitudes y habilidades que los trabajadores posean, demuestren y desarrollen, los que pueden crear ventajas competitivas sostenidas en las instituciones.

Actualmente nuestro país se encuentra inmerso en la actualización de su Modelo Económico y Social. El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional.

A pesar del creciente interés en los últimos años por la utilización de los PCL y de las regulaciones en el marco legal institucional, su implementación es limitada. Sin embargo, las Normas Cubanas del sistema de gestión del capital humano **(NC 3000-3001-3002:2007)** incorporan una plataforma conceptual para la introducción del enfoque de competencias en el sistema organizacional, que facilita el desarrollo de todos los subsistemas sobre la base de las características específicas de las organizaciones y de las actividades que se ejecutan.

La gestión por competencias se enfoca en esencia en el desarrollo de las personas, es decir en lo que estas deben ser capaces de hacer en el futuro. Por tanto es hoy concepción relevante a comprender en el SGICH, lo cual implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, todo lo cual deberá estar unido a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Dada la importancia atribuida a los perfiles de cargo por competencias, así como las modificaciones realizadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a partir del año 2009 en los calificadores de cargos, las NC 3000-3001- 3002:2007 y el actual Código del

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Trabajo, como documentos oficiales para ser utilizados en la gestión del capital humano; la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA a petición de la Dirección de Recursos Humanos, exige la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias para cada uno de los puestos de trabajo en sus diferentes áreas, debido a que solamente se cuenta con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y los calificadores de cargo, como documentos legales, que no definen, en la mayoría de los casos, cuáles son las competencias de los puestos.

**El objeto de estudio** es el diseño y aplicación de los perfiles de cargo por competencias en los puestos claves: Diseñador A. de las Confecciones, Modelista C. de las Confecciones y Costurera de muestra y medida, cuyo campo de acción es la determinación de las competencias organizacionales, del procesos y la obtención de los perfiles de cargo en los puestos claves del proceso productivo de la Empresa UNYMODA.

La situación problémica se manifiesta en los aspectos siguientes:

- ✓ Solamente se cuenta con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y los calificadores de cargo, como documentos legales, que no definen, en la mayoría de los casos cuáles son las competencias de los puestos.
- ✓ Los planes de formación y desarrollo no están siendo aplicados correctamente debido a que no existe el diseño del perfil de cargo.
- ✓ No se tiene en cuenta para la evaluación de los resultados finales la evaluación del desempeño individual del trabajador.

La situación anterior permitió plantear como **problema científico**: la carencia de competencias en los puestos claves elegidos en el proceso de producción, lo que impide obtener un desempeño laboral exitoso y dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Se elaboran con el fin de dar un orden lógico a la investigación las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los preceptos teóricos - metodológicos sobre los perfiles de cargo por competencia?

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA?
3. ¿Es posible la determinación de los perfiles de cargo por competencia para los diferentes puestos de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA?

Para dar solución al problema científico se plantea como **objetivo general**:

Elaborar los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA, con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Tareas de la investigación:

1. Desarrollo de la fundamentación teórica que sustenta a la Gestión por Competencias.
2. Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado en los puestos de trabajo de Diseñador A. de las Confecciones, Modelista C. de las Confecciones y Costurera de muestra y medida como parte del proceso de Producción.

Para cumplimentar el objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes métodos y técnicas como:

Métodos Empíricos:

- ✓ Cuestionarios.
- ✓ Observación.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Revisión de documentos.

Herramientas:

- ✓ Método Delphi
- ✓ Método Kendall
- ✓ Método de selección de los expertos
- ✓ Trabajo en grupo (tormenta de ideas)
- ✓ Entrevistas (preguntas informales)

✓ Cuestionarios de selección de competencias laborales

Estas herramientas permiten determinar las competencias de la organización, del proceso y los puestos de trabajo.

La investigación está estructurada de la manera siguiente:

**Capítulo I.** Marco Teórico Referencial: aborda los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación realizada, acerca de la gestión del capital humano, el análisis y descripción de puestos, la gestión por competencias y los perfiles de cargo por competencias, mediante una amplia búsqueda bibliográfica.

**Capítulo II.** Caracterización de la entidad y procedimiento para definir los perfiles de cargo por competencias laborales: expone la caracterización del objeto de estudio (Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA), teniendo en cuenta la situación actual de la entidad, y se expone un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos.

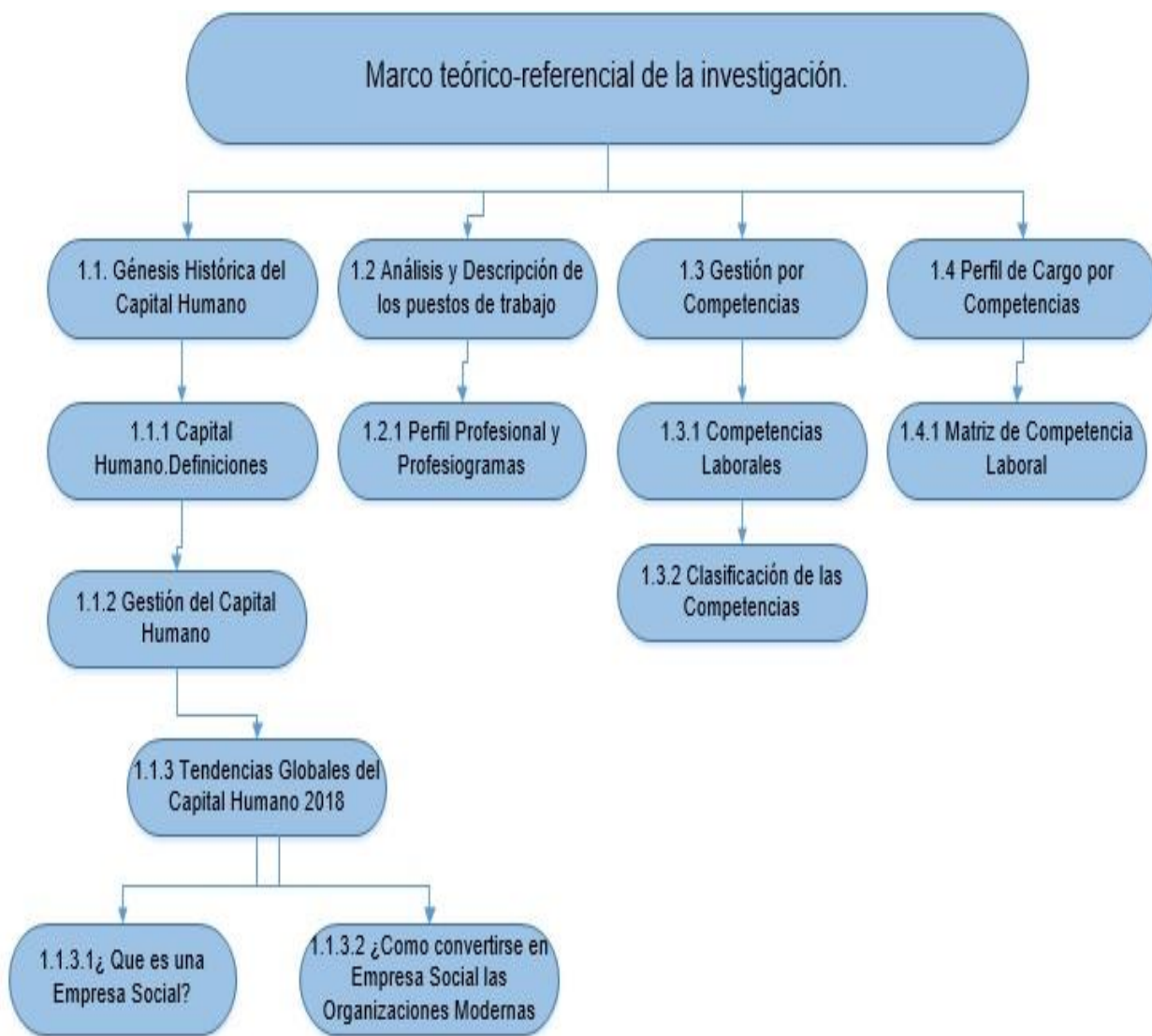
**Capítulo III.** Resultados del procedimiento: Se aplica el procedimiento y se analizan los principales resultados de la investigación, exponiéndose los perfiles de cargo por competencias determinados para cada puesto de trabajo.

El documento contiene además las conclusiones, donde están registrados los logros del estudio, las recomendaciones surgidas a partir del mismo, las bibliografías consultadas y los anexos que sirven de soporte de información a este trabajo.



**Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación.**

En este capítulo se muestran los fundamentos teóricos, conceptos, definiciones, técnicas, enfoques y premisas referentes a las competencias laborales, la gestión del capital humano, gestión por competencia, entre otras definiciones, como autopista a desarrollar las competencias laborales y garantizar la confección de perfiles de cargo por competencias; para ello se realiza un estudio del tema objeto de investigación a través de una extensa búsqueda bibliográfica. Con este fin se representa mediante el esquema de la **figura 1.1**, el marco teórico referencial que sustenta la investigación.



**Figura 1.1:** Marco teórico referencial de la investigación **Fuente:** elaboración propia

### **1.1 Génesis histórica del Capital Humano.**

La irrupción de esta expresión ha acontecido con inusitada fuerza en el campo de las ciencias sociales, para graficar una especie de "vuelta a las personas", después de haber deambulado por intrincados y múltiples derroteros, en la búsqueda de un centro de inspiración más exitoso para la determinación de las estrategias de desarrollo humano. Hoy el Capital Humano es considerado como uno de los elementos más importantes a los que recurre la sociedad, en general y la empresa en particular, para lograr cifrar las esperanzas de un mejor desarrollo, a partir de una optimización de la productividad y la competitividad.

En el trasfondo de esta expresión se encuentra el tema de las capacidades humanas, en el desenvolvimiento de una organización, o en el funcionamiento más específico de una empresa. Pues bien, el origen de la expresión "capital humano", a pesar que su uso masivo se produce con posterioridad, se enraíza en condiciones históricas que obligaron a muchos, entre ellos a José Carlos Mariátegui (1925), a denunciar el punto de partida falso, irreal del materialismo, al mismo tiempo grosero y utopista, de quienes parecían imaginarse que el dinero había inventado la civilización, creencias que evidenciaban su incapacidad de comprender que es la civilización la que ha inventado el dinero. Y que la crisis y la decadencia contemporánea empezaron justamente cuándo la civilización comenzó a depender casi absolutamente del dinero y a subordinar al dinero su espíritu y su acción. Este planteamiento evidenció una tendencia a revalorizar las personas, el Capital Humano, por sobre el dinero, poniendo en cuestión "la acumulación de la riqueza" que hasta entonces fue el paradigma sin contrapesos de la sociedad industrial. Por cierto, hasta el siglo XIX la inversión en Capital Humano no constituía prioridad relevante para ningún Estado. Fue la revolución científica que acompañó a la sociedad industrial desde mediados del siglo XIX en adelante. **(Disponible en: <<http://www.redalyc.org>>).**

Con estos antecedentes, y a partir de sus raíces en la segunda mitad del siglo XIX y en toda la primera parte del siglo XX, hacia los años 50 comienza a perfilarse la valoración explícita del Capital Humano, como algo diferente de las otras nociones de capital, hasta entonces principalmente referidas al de carácter tangible, enfatizando ahora el rol de las habilidades, los conocimientos y los hábitos sociales, como parte de un capital intangible, constituido principalmente por las capacidades generales de la sociedad para satisfacer las necesidades individuales y sociales. Coincide ello con los cambios profundos verificados especialmente en

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

las relaciones de producción, ya entonces crecientemente dependientes del conocimiento, o sea del factor humano. Corresponde también a la época mediatizada por el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación, que dan paso a la sociedad de la información primero y a las del conocimiento después, que basa en este último la naturaleza y dinámica de los procesos productivos y de la actividad económica en general.

La paternidad se atribuye a **Theodore Schultz (1961)**, quién sostuvo que el Capital Humano es producto de una decisión deliberada de inversión, consistente en la adquisición de habilidades y conocimientos y que está constituido por los atributos adquiridos que, a diferencia de los innatos de una población determinada, son valiosos para ella y aumentan en proporción a la inversión que las sociedades decidan hacer en ellos. **Gary S. Becker (1964)**, a su vez, agregó el concepto de productividad del Capital Humano.

Estos dos Premios Nobel, son considerados verdaderos artífices de la inclusión del Capital Humano entre los contenidos privilegiados de la economía y de las ciencias sociales actuales. En ambos casos, junto con definir el concepto, y al igual que toda la literatura al respecto, al Capital Humano se le identifica como un activo intangible de una empresa o de una organización, constituyéndose en una expresión polifacética, cuyo sentido es el de adecuar la formación del recurso humano a las exigencias nuevas de la Sociedad del Conocimiento, que impone no solo nuevas condiciones de "cercanía" a las culturas y a los pueblos, sino que nuevas formas de mercado, que exigen optimizar el recurso humano y, con ello, aumentar la competitividad en dicho mercado y consecuentemente las posibilidades de mejor desarrollo y más altos estándares de vida promedio para la población ,los ciudadanos.

### ***1.1.1 Capital Humano .Definiciones Fundamentales***

El capital humano es el más importante dentro de una organización y se remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral. En oportunidades se usa el termino capital humano para señalar los recursos que tiene una empresa , de sus competencias que derivan en una mejora general de la producción , esto viene dado al viejo concepto que colocaba al capital humano como factor de producción y no haciendo énfasis en la formación del mismo.

Seguidamente se muestran los criterios emitidos sobre el Capital Humano, por diferentes autores:

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Youndt y Snell (2004)**, entienden que el capital intelectual está formado tanto por los conocimientos, habilidades y experiencias de los individuos, como por los recursos de conocimiento imbuido, inmerso entre, a través y derivados de redes de relación. **(Nahapiet y Ghosal, 1998; Adler y Kwon, 2002)**.

**Chiavenato, I (2007)**, es el capital de gente, de talentos y de competencias .

**La NC: 3000/07** destaca que es: “Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo” .

**Muñiz (2010)** el Capital Humano es, la asimilación de los conocimientos profesionales, experiencias y capacidades que adquiere un trabajador para crear más riquezas con eficiencia, así como la formación y desarrollo de habilidades necesarias para el desempeño superior de la profesión.

**Cruz (2010)** es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores.

Para **Cuesta (2010)** comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral”.

Según **Carter (2011)** incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados, y así definir los principios más generales para el desarrollo y movilización de los trabajadores que la organización necesita para alcanzar su misión, y tomar en cuenta las características de estas y sobre todo del entorno.

Los autores que comparten el término capital humano (**OCDE, 2007; Alhama, 2008; De Luna, 2008; Morales, 2009; Cuesta, 2010; Hernández et al., 2011; Martin, 2011; Buelna, 2011 y Beltrán et al., 2012**) lo consideran un factor productivo, pero con la distinción de ser el único factor generador y creador de valor. Además, tienen en cuenta otros aspectos sociopsicológicos

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

como las creencias, sentimientos, actitudes y disposición que posee una persona; aspectos que se reflejan en sus competencias y, por tanto, en los resultados de las instituciones. Lo anterior es una de las bases que fundamenta la aparición de un nuevo enfoque para gestionar el capital humano: el enfoque de competencias laborales. **(Disponible en: <<http://www.redalyc.org> >)**

Expresa **Martínez (2012)** que es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades”.

Según **Rebilcock (2013)** es la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”. Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa, encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.

**Pinedo (2015)** La adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.

**Mendoza (2016)** Capital humano, medido como habilidades, modifica positivamente el efecto de la innovatividad sobre el desempeño, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio.

**Fernández (2017)** Factor productivo con la distinción de ser el único generador y creador de valor, teniendo en cuenta aspectos sociopsicológicos como las creencias, sentimientos, actitudes y disposición que posee una persona; aspectos que se reflejan en sus competencias y, por tanto, en los resultados de las instituciones.

Teniendo en cuenta los criterios analizados anteriormente, la autora define qué el Capital Humano va basado y entrelazado con los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes, de cada trabajador, todas ellas definidas como competencias necesarias para un mejor desempeño, en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Para alcanzar los objetivos de cualquier organización moderna y garantizar el éxito futuro de las mismas, la identificación, medición y gestión eficaz del Capital Humano es un punto clave y esencial .

### **1.1.2 Gestión de Capital Humano.**

El enfoque de los recursos humanos estratégicos ha transitado por varias etapas a través de los diferentes modelos que han surgido y que a partir de la década de los 90 han tomado mayor auge, en este sentido y antes de abordar los modelos en el análisis en cuestión, es preciso tomar el concepto de gestión debido a que el primer paso de avance que se dio fue el de incorporar este término en el desempeño de los recursos humanos. **(Disponible en: <http://www.actualrh.com>)**

El término gestión proviene del latín gesto hace referencia a la acción y efecto de gestionar o de administrar.

Esta nueva práctica reconoce al recurso humano como el factor principal en la gestión empresarial, y concibe su proyección estratégica hacia los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos.

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica del capital humano, es fundamental entender primero el concepto de estrategia. Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH. Y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo. **(Disponible en: [http:// www.sap.com/.../human-capital-management.epx](http://www.sap.com/.../human-capital-management.epx))**

La GCH como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa. **(Disponible en <http://www.illustradocademiaberoamericanadeDoctores.html>).**

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

La gestión del capital humano constituye en el mundo actual la principal herramienta competitiva de las empresas. Se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.

A continuación en la **Tabla 1.1** se muestran varios criterios de distintos autores sobre el término Gestión de Capital Humano.

**Tabla 1.1:** Criterios según varios autores sobre el término Gestión de Capital Humano. **Fuente:** Elaboración propia.

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>2005</b>	<b>Cuesta</b>	El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.
<b>2007</b>	<b>Decreto 281 y NC 3000</b>	El conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
<b>2009</b>	<b>Cardoso</b>	Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizadas para lograr un desempeño.
<b>2014</b>	<b>Heathfield</b>	Expresa que la gestión del capital humano es la función dentro de una organización que se concentra en la contratación, dirección y de suministrar la dirección para las personas que trabajan en la organización. Es la función organizativa que trata sobre los asuntos relacionados con las personas.
<b>2018</b>	<b>Criterio de la Autora</b>	La autora define que son las decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Abarcando diversos aspectos dentro del capital humano considerados de gran importancia en la actualidad y con nuevos enfoques surgen nuevas tendencias globales en este 2018.

### 1.1.3 Tendencias Globales del Capital Humano 2018

Las organizaciones ya no se evalúan en función de métricas tradicionales, como el rendimiento financiero o incluso la calidad de sus productos o servicios. Por el contrario, las organizaciones de hoy son cada vez más juzgadas sobre la base de sus relaciones con sus trabajadores, sus clientes y sus comunidades, así como su impacto en la sociedad en general, transformándolas de empresas comerciales en empresas sociales.

A continuación en la **tabla 1.2** se muestran las 10 tendencias globales del capital humano 2018.

**Tabla 1.2** Las 10 tendencias globales del 2018 **Fuente:** Elaboración propia

Definición	Tendencias
Equipos liderando equipos. "C-suite sinfónico", en el cual los altos ejecutivos de una organización juegan juntos como un equipo y al mismo tiempo lideran sus propios equipos funcionales, todos en armonía.	<b>Tendencia 1.</b> El sinfónico C-suite:
Los líderes empresariales y los jefes de recursos humanos reconocen la necesidad de gestionar de manera activa y estratégica las relaciones con los segmentos de la fuerza laboral más allá de la empresa.	<b>Tendencia 2.</b> El ecosistema de la fuerza de trabajo: Gestionar más allá de la empresa
Recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas, incluido un enfoque en el pago justo y abierto, combinarlas con las preferencias individuales, a través de diversos segmentos de talento y de manera continua.	<b>Tendencia 3.</b> Nuevas recompensas: Personalizado, ágil y holístico.
Las principales organizaciones están cambiando hacia un modelo que permite a las personas adquirir experiencias valiosas, explorar nuevos roles y reinventarse continuamente.	<b>Tendencia 4.</b> De carreras a experiencias: Nuevas vías.
Longevidad prolongada y el envejecimiento de la población como una oportunidad. Este dividendo de longevidad permite a las empresas abordar un problema social urgente y acceder a un conjunto de trabajadores probados, comprometidos y diversos.	<b>Tendencia 5.</b> El dividendo de la longevidad
El historial de ciudadanía empresarial e impacto social de una organización ahora tiene una relación directa con su identidad y estrategia centrales. El compromiso con otras partes interesadas en temas como diversidad, equidad salarial de género, desigualdad de ingresos, inmigración y cambio climático puede elevar el rendimiento	<b>Tendencia 6.</b> Ciudadanía e impacto social: La sociedad sostiene el espejo



Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

financiero y el valor de marca, mientras que la falta de compromiso puede destruir la reputación y alejar a las audiencias clave.	
Los empleados exigen que las organizaciones amplíen sus ofertas de beneficios para incluir una amplia gama de programas de salud física, mental, financiera y espiritual. En respuesta, los empleadores están invirtiendo en programas de bienestar como una responsabilidad social y una estrategia de talento.	<b>Tendencia 7.</b> Bienestar: Una estrategia y una responsabilidad
Pon a los humanos en el bucle. La afluencia de Inteligencia Artificial, robótica y automatización. Maximizar el valor potencial de estas tecnologías en la actualidad y minimizar los potenciales impactos adversos en la fuerza laboral de mañana, las organizaciones deben poner a los seres humanos en el trabajo de reconstrucción de bucles, el reciclaje de personas y la reorganización de la organización. Repensar fundamentalmente la "arquitectura de trabajo" para beneficiar a organizaciones, equipos e individuos.	<b>Tendencia 8.</b> IA, robótica y automatización
Nuevas herramientas de comunicación están entrando rápidamente al lugar de trabajo, las organizaciones deben aplicar su experiencia en gestión de equipos, establecimiento de metas y desarrollo de empleados para garantizar que realmente mejoren el desempeño organizacional, grupal e individual y promover la colaboración necesaria para convertirse verdaderamente en una empresa social.	<b>Tendencia 9.</b> El lugar de trabajo hiperconectado
¿Qué tan lejos es demasiado lejos? Rápido aumento en la disponibilidad de datos y la llegada de poderosas herramientas de análisis de personas. Las organizaciones enfrentan un punto de inflexión: Desarrolle un conjunto de políticas bien definidas, medidas de seguridad, medidas de transparencia y comunicación continua sobre el uso de los datos de las personas, o arriesgue la reacción de los empleados, los clientes y la sociedad.	<b>Tendencia 10.</b> Datos de personas

Para una mayor comprensión de las actuales tendencias del mundo moderno en cuanto al desarrollo de los recursos humanos ,se realiza una breve explicación de lo que es una empresa social y como las organizaciones modernas cada día estan aprendiendo a convertirse en una de ellas.

### **1.1.3.1 ¿Que es una Empresa Social?**

Una empresa social es una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y la red de partes interesadas. Esto incluye escuchar, invertir y administrar activamente las tendencias que están dando forma al mundo de hoy. Es una organización que asume su responsabilidad de ser un buen ciudadano (tanto dentro como fuera de la organización), que sirve como modelo para sus

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

pares y promueve un alto grado de colaboración en todos los niveles de la organización. **(Deloitte 2018).**

Hoy, las empresas exitosas deben incorporar tendencias, perspectivas y voces externas mediante el mantenimiento de relaciones positivas, no solo con clientes y empleados, sino también con las comunidades locales, los reguladores y una variedad de otras partes interesadas. La construcción de estas relaciones desafía a los líderes empresariales a escuchar atentamente a los constituyentes, actuar de forma transparente con la información, dividir los silos para mejorar la colaboración y generar confianza, credibilidad y consistencia a través de sus acciones. Esto no es una cuestión de altruismo: Hacerlo es fundamental para mantener la reputación de una organización; atraer, retener e involucrar a trabajadores críticos; y cultivar la lealtad entre los clientes.

A continuación en la **figura 1.2** se muestran la evolución de la Empresa Social que reflejan y abarcan las nuevas tendencias del 2018.



**Figura 1.2.** Evolución de la Empresa Social

**Fuente:** Deloitte 2018

### 1.1.3.2 ¿Cómo convertirse en Empresa Social las Organizaciones modernas?

Fundamental para comportarse como una empresa social es escuchar atentamente el entorno externo y el interno, no solo los socios comerciales y los clientes, sino todas las partes de la sociedad en las que una organización influye.

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

En el mundo de hoy, la oportunidad de escuchar es mayor que nunca si las organizaciones realmente aprovechan los datos de las personas que tienen a su alcance. La naturaleza cada vez más hiperconectada del lugar de trabajo significa que las interacciones entre los trabajadores y el mundo exterior pueden ser una gran fuente de análisis si se gestionan de manera adecuada. Los líderes deben adoptar un enfoque proactivo para administrar esta gran cantidad de información y aprovecharla para vigilar las tendencias tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. **(Edelman 2018)**.

Finalmente, una empresa social busca administrar activamente su posición en el ecosistema social mediante la interacción con las partes interesadas y la determinación estratégica y la búsqueda del tipo de relación que desea mantener con cada uno. Esto no se puede hacer de forma aislada. Cada área de enfoque requiere una fuerte colaboración entre los líderes tanto de la organización como fuera de ella. Los líderes deben formar relaciones con los gobiernos y los organismos reguladores que dan forma a las "reglas del camino", trabajan en colaboración con ellos para crear y mantener un mercado justo, justo y equitativo, y se asocian con comunidades e instituciones educativas para ayudar a mantener un flujo constante de talento con las habilidades adecuadas para que la organización y la economía en general prosperen.

Así como los restantes elementos que se integran para mejorar la gestión del capital humano en las empresas y obtener un desempeño eficiente de las personas en sus funciones laborales e influir de manera positiva en las marcadas tendencias actuales es un aspecto importante conocer las especificidades de cada puesto de trabajo.

### ***1.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADP).***

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Este vínculo permite a los individuos realizar aportes para su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes, estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

Según autores como **Carrasco (2009)** plantea que el proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

- ✓ Análisis de puestos de trabajo, APT: Generalmente se refiere al mismo tipo de análisis cuando se oye hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.
- ✓ Descripción de puestos de trabajo, DPT: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

**Carrasco (2009)** plantea que son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo fundamentalmente para el área de recursos humanos, entre ellas se encuentran:

- ✓ Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones.
- ✓ Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.
- ✓ Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.
- ✓ Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- ✓ Desempeño y evaluación de resultados: establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficacia y eficiencia, difícilmente puede hacerse esto si no se conoce las responsabilidades, tareas y objetivos del mismo.
- ✓ Formación y desarrollo: permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- ✓ Seguridad y salud laboral, el análisis y descripción de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas en las que se desenvuelve la actividad laboral del puesto. Además detalla las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

A continuación, se presentan en la **tabla 1.3** algunas definiciones sobre análisis y descripción de los puestos de trabajo, según diversos autores:

**Tabla 1.3** Definiciones sobre análisis y descripción de los puestos de trabajo por diversos autores. **Fuente:** Elaboración Propia

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>2003</b>	<b>Jorge</b>	Es un procedimiento que permite una formación y elaboración relativa, reflejada formalmente en un documento en el que se recogen las responsabilidades, funciones y atributos fundamentales.
<b>2005</b>	<b>Parra</b>	Para el análisis y descripción de puestos de trabajo se determinan los requisitos, de conocimientos, físicos, de personalidad y de confiabilidad, las condiciones de trabajo y la responsabilidad del mismo, así como las funciones, tareas, actividades y las demandas de los trabajadores para desempeñarlo de manera eficiente.
<b>2010</b>	<b>Valeria</b>	Se define la descripción de cargo como la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos; y el análisis de cargo como el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.
<b>2013</b>	<b>Sánchez</b>	Consiste en confeccionar una lista precisa y exhaustiva de las aptitudes y de los rasgos de personalidad requeridos.
<b>2014</b>	<b>Moore</b>	El análisis de puestos de trabajo es para escribir una descripción de trabajo y una especificación de trabajo. La descripción de trabajo es básicamente un contorno de cómo cabe el trabajo para la empresa. Debería señalar en condiciones anchas las metas del trabajo, las responsabilidades y los deberes.
<b>2017</b>	<b>Fernández</b>	Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.
<b>2018</b>	<b>Criterio de la Autora</b>	Se consideran sumamente necesarios para cualquier organización, pues nos permite obtener toda la información relativa a los cargos y nos permite tener un mejor control organizacional.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Para establecer las funciones, requisitos, responsabilidades de los puestos de trabajo existen documentos oficiales que dictaminan y regulan estos planteamientos, dichos documentos son los profesiogramas, por consiguiente, es necesario estudiarlos.

### **1.2.1 Perfil profesional y profesiograma**

El perfil profesional es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de unidades de competencia, las realizaciones profesionales y los criterios de realización o ejecución, independientemente del área profesional y/o ámbito de desempeño en el que desarrolle sus funciones. **(Disponible en <http://www.trabajosocialasturias.org/la-profesion/ambitofunciones/perfilprofesional-de-trabajo-social.html>)**

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

En Cuba, algo similar al profesiograma, ha sido el calificador de cargos, actualmente éstos son insuficientes, pues el contenido ya no se corresponde con la actual dinámica de los cargos o puestos de trabajo y su diseño se ha centrado generalmente en el contenido del puesto de trabajo y no así, en las condiciones de trabajo y en los requisitos físicos y de personalidad, de tan especial importancia para el trabajo con las personas. **(Disponible en. <http://www.monografias.com/trabajos75/procedimiento-elaboracionprofesiogramas-puestos-trabajos/>)**

Los profesiogramas deben estar compuestos por al menos 6 denominaciones concretas:

- ✓ El objetivo del puesto de trabajo.
- ✓ La identificación del puesto de trabajo.
- ✓ Las responsabilidades del puesto de trabajo.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

- ✓ Las relaciones del puesto de trabajo.
- ✓ Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos.
- ✓ Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.

Entre los beneficios de implementar los profesiogramas se encuentran:

- ✓ Define los criterios para la contratación de personas que ocuparán puestos vacantes.
- ✓ Permite la inducción y contratación adecuada.
- ✓ Clasifica los puestos y los ubica de acuerdo a una estructura técnico –administrativa.
- ✓ Permite que las personas contratadas y no contratadas no se vean perjudicadas.

El profesiograma **ver figura 1.3**, indica qué factores y competencias son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. Se debe evaluar hasta qué punto los candidatos a ese puesto de trabajo poseen las características y competencias definidas en el profesiograma correspondiente. Antes de su elaboración se debe conocer cuál es el perfil del puesto de trabajo que se desea cubrir, una vez obtenido los datos de los candidatos basta establecer una comparación entre el perfil del puesto y el perfil de los aspirantes para determinar cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo **(Rivera 2015)**



**Figura 1.3** .Representación del profesiograma o perfil de competencias **Fuente:** Elaboración propia.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Para una mayor optimización del capital humano es imposible dejar de plasmar o conceptualizar la gestión por competencia dentro del profesiograma.

### ***1.3 Gestión por Competencias***

Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos deben de resultar ser coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con características personales que deben tener los candidatos para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo a diseñar.

La gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor .agregado y la erradicación de la vieja costosa e improductiva practica del adiestramiento tradicional.

Como antes se mencionó el éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, el enfoque de gestión por competencias ha demostrado poseer la potencialidad para modular los subsistemas de gestión de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación continua, evaluación del desempeño, promoción, plan de carrera, sistemas de compensación) con los resultados globales obtenidos y objetivos estratégicos de las organizaciones, el mejoramiento continuo de la productividad, la competitividad, la calidad del empleo así como con la calidad de productos y servicios.

Al respecto **Cuesta (2002)** expresa que “La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (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



## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

desarrollo.” Y continúa “aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.”

“La gestión por competencias no es una moda, sino un método sólido con muchos años de vigencia” lo expresa **Alles, M (2009)**

**La NC 3000:2007** define la Gestión por Competencias como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

**Martínez Jiménez (2015)** plantea que la Gestión por Competencias es el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno .

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- ✓ La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- ✓ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ✓ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ✓ El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ✓ La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo.

Teniendo como referencia la definición antes mencionada y los criterios de Cuesta la autora considera la gestión por competencias como destrezas, posicionamiento de actitudes y valores

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

que debe tener y/o desarrollar una persona dentro de una organización de forma integrada como herramienta crucial.

### **1.3.1 Competencias Laborales.**

El concepto de competencia empezó a ser empleado en la psicología organizacional norteamericana en los años 70, como resultado de las investigaciones de David C. Mc. Clelland, considerado en la literatura como el padre de la gestión basada en competencias. Estas investigaciones se enfocaron en identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó, la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. Mc. Clelland plantea que para predecir con mayor exactitud el desempeño laboral, se debe estudiar a las personas en su puesto de trabajo y descubrir las competencias que se asocian con el éxito laboral.

Las competencias laborales radican en motivos, rasgos de carácter, actitudes o valores, conocimientos y capacidades que pueden ser asociadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo (**Páez, 2011; Rivadeneira, 2012; OIT, 2012; Vázquez, 2013 y Gómez, 2013**).

A continuación en la **tabla 1.4** se muestran algunas de las definiciones de competencia laboral según sus autores.

**Tabla 1.4** Definiciones Fundamentales de Competencia **Fuente:** Elaboración propia

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>2000</b>	<b>Marelli</b>	La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Y agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.
<b>2000</b>	<b>Ibarra</b>	La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

<b>2001</b>	<b>Dessaulniers</b>	Capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados.
<b>2007</b>	<b>NC: 3000</b>	Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.
<b>2010</b>	<b>Sandoval, Montaña y Vanessa</b>	Capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto, se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que permitan solucionar las problemáticas que se plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral.
<b>2011</b>	<b>Escobar</b>	Refleja la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan y en la empresa, sobre la base del desarrollo e integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en unidad funcional. Por lo que en ella se integra no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad.
<b>2012</b>	<b>Baute</b>	Representa la capacidad, habilidades y destrezas que posee cada individuo para la realización de su trabajo, donde debe demostrar su desempeño acorde a sus requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como sus valores compartidos con la organización.
<b>2014</b>	<b>Vargas</b>	Herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra superar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales de los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.
<b>2015</b>	<b>(Malmberg et al, 2015)</b>	La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización.
<b>2018</b>	<b>Criterio de la Autora</b>	Se puede definir como el conjunto de talentos, características personales, valores y conocimientos que posee un trabajador, lo cual le permite lograr desempeños superiores en el trabajo y la organización, basándose en la idoneidad demostrada.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

### **1.3.2. Clasificación de las competencias**

Existen múltiples clasificaciones y tipologías sobre las competencias en la literatura. Algunos ejemplos son las clasificaciones propuestas por **Vargas (2002)** quien las define como competencias genéricas, básicas y específicas.

**Competencias Genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la disposición para el trabajo en equipo, competencias para la negociación, planificación, y otras más.

**Competencias Básicas:** son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: competencias para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

**Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

La literatura especializada ha documentado que son las competencias genéricas aquellas que dotan de éxito profesional y personal a las personas y, curiosamente, suelen aprenderse de manera significativa en ambientes no formales e informales de educación (**Escudero, 2013; Kis, 2016; Nucci, 2006** )**Disponible en <http://www.udgvirtual.udg.mx/remieid>**).

### **1.4 Perfil de cargo por competencia**

Un Perfil de Competencias Laborales es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un colaborador, o grupo de colaboradores y de la organización en su conjunto. **(Disponible en: <http://www.PerfildeCompetencias.com>)**

Un Perfil Ocupacional basado en competencias es una agrupación de Estándares o unidades de competencia laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, para tener de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación. La construcción de Perfiles de Competencia comienza con la revisión del Mapa de Cargos actual, para luego definir las posiciones dirigidas al análisis de las funciones y ocupaciones, mediante entrevistas, talleres. Una vez definidos los Perfiles de

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Competencia, es posible identificar competencias comunes, ya sea por familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía. **(Disponible en <http://www.modelosintegraldecompetencias.blogspot.com> ).**

**Según Pérez (2013)**, la elaboración de los perfiles de cargo por competencias constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, en aras de buscar los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación. Además posibilita contar con una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo y se centra en las competencias con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

Expresó **Arias (2014)**, que el perfil del cargo por competencias es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas.

En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo propuesto por **Cuesta (2010)** se detallan los componentes siguientes.

Competencias del puesto:

- ✓ **QUÉ HACE:** él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la COMPETENCIA LABORAL. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las FUNCIONES y después las COMPETENCIAS.
- ✓ **CÓMO LO HACE:** Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

que emplea”, cuando se aplica la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.

- ✓ PARA QUÉ LO HACE: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

Requisitos y Responsabilidades:

- ✓ Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- ✓ Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- ✓ Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto. o Condiciones de Trabajo:
- ✓ Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales.
- ✓ Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes.

### **1.4.1 Matriz de competencia laboral**

La Matriz de Competencia es el documento que recoge las competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo, subdividida en los diferentes niveles establecidos. Debe mostrar los elementos siguientes:

**Saber:** conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". La Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar".

**Saber hacer:** habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

público), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones).

**Saber ser:** actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más amplio (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales), y en asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.

**Querer Hacer:** aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencias. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

**(Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com> )**

Estos elementos conducen, en conjunto, a la competencia, al "hacer" que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal o profesional.

Según **Acosta 2014** las competencias tienen mayor profundidad y son capaces de llegar hasta el hacer- saber cómo se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 1.5:** Elementos de la Matriz de competencias. **Fuente:** Acosta

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

<b>NIVEL</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Saber</b>	Conocimientos generales y específicos.
<b>Saber-Hacer</b>	Dominio de métodos y medios (experiencias y habilidades)
<b>Querer-Saber-Ser</b>	Actitudes y comportamientos.
<b>Saber-Aprender</b>	Capacidad de evolución propia.
<b>Hacer –Saber</b>	Capacidad para formar a otros

***Conclusiones parciales:***

La Gestión de Capital Humano representa un ciclo de mejora continua, debe estar encaminada al cumplimiento de la misión de la empresa y en constante perfeccionamiento para alcanzar las metas futuras de la entidad. Se define como una herramienta indispensable en la estrategia de las organizaciones, ya que aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos en el sector, porque casi todas las actividades claves se basan en informaciones proporcionadas al respecto. El análisis del puesto de trabajo debe centrarse exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. Los perfiles de cargo por competencia constituyen el punto de partida o fase inicial en la implantación de un modelo de gestión de competencia y su confección deberá estar siempre enmarcada en un modelo de gestión por competencias. La Gestión por Competencias tiene un papel importante en los proceso de restauración del sector empresarial, pues evalúa y desarrolla las competencias propias de cada individuo perteneciente a la organización y permite a esta orientarse al mejoramiento de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La gestión de recursos humanos basado en competencias allana el camino para una mayor facilidad en la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección, contribuyen a perfeccionar la estrategia de las empresas, ya que aumentan el rendimiento gerencial, integran la formación y desarrollo personal con las estrategias de la organización, mejoran la evaluación del desempeño, y crean y definen planes de mejora individuales.



Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

***Capítulo II: Caracterización de la unidad objeto de estudio y selección de un procedimiento para la actualización de los perfiles de cargos por competencias.***

En el presente capítulo se expone la caracterización general de la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UYMODA, así como el procedimiento metodológico a seguir en la investigación para la creación de los perfiles de cargo por competencias de los puestos: Diseñador A. de Confecciones , Costurera de Muestra y a la medida y Modelista C. de las Confecciones; con el objetivo de dar solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Además, se presentan los métodos y herramientas utilizados durante el desarrollo de la investigación.

***2.1. Creación y caracterización de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.***

La Empresa Provincial de Confecciones Textiles, UNYMODA fue creada mediante Resolución No 8 de Fecha 28 de febrero 2002 dictada por el Presidente de la Asamblea del Poder Popular de Matanzas.

En el año 1992, la entonces Unidad Básica de Confecciones de Matanzas, se subordina a la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Matanzas , y en el 2000, eleva su categoría a Organización Económica Integral (OEE) adquiriendo personalidad jurídica propia y paralelamente, se autoriza un amplio objeto social, que le permitía la producción y comercialización mayorista en USD y MN, siendo en este contexto, a partir del rápido crecimiento de sus producciones y del creciente papel desempeñado en la solución de problemas locales, el desarrollo de las producciones para el turismo y para el mercado interno en MLC, dos años más tarde, el 2 de febrero del 2002, mediante la Resolución 122 del Ministro de Economía y Planificación, al constituirse el Grupo Empresarial de Industria y Artesanía de Matanzas, GARDIS adquiere el rango de Empresa Provincial subordinada al precitado Grupo y recibe, a partir de ese año, la autorización para operaciones en moneda libremente convertible y se le autoriza una cuenta independiente en USD, siendo así que se crea la actual Empresa Provincial de Confecciones Textiles **UNYMODA** ,con domicilio legal en calle Dos de Mayo # 8506 (alto) entre Medio y Río, ciudad, municipio y provincia de Matanzas.

Está compuesta por una (1) Dirección General ,(11) unidades básicas(talleres) municipales, (1) sala de corte central, todas subordinadas directamente al Director General al igual que las cuatro (4) Direcciones de regulación y control y un Grupo de Desarrollo también subordinado

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

directamente a la Dirección General. Las principales producciones y servicios que se realizan en la empresa son: Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas líneas propias de las confecciones textiles y artesanías.

### **Dirección Estratégica**

La dirección estratégica está aliada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial.

Aspectos esenciales de cualquier organización es la definición de su misión y visión, de los cuales el primero representa la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la misma y a su acción, con los propósitos, fines y límites del servicio y el segundo es la base para establecer las estrategias en un plazo de tiempo determinado, constituyendo una formulación general en la que se expresan las aspiraciones de la organización.

Por lo que de ahí se define:

#### **Misión**

Producir y comercializar confecciones textiles y productos artesanales distinguiéndonos por la originalidad de los diseños y la accesibilidad a nuestros clientes.

#### **Visión**

Somos una empresa perfeccionada e independiente, con instalaciones confortables, logística efectiva y conveniente distribución geográfica, lo que unido a una gestión eficaz y un ambiente de desarrollo y motivación, nos convierte en una opción atractiva para clientes internos y externos, garantizando nuestro liderazgo en el mercado cubano de las confecciones.

Tiene como **objeto social** según Resolución No. 440 de fecha 9 de junio de 2014 del Ministro de Economía y Planificación expresado en su resuelvo CUARTO, el siguiente:

- ✓ Producir y comercializar confecciones textiles variadas.

Para el cumplimiento de este objeto social cuenta con 11 talleres para las confecciones textiles y una sala de corte central, distribuidos en los diferentes municipios de la provincia con 283 trabajadores, más del 70% está representado por mujeres con un promedio de edad de 49 años.

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

La Empresa Provincial de Confecciones Textiles tiene el **objeto empresarial** siguiente:

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, lencerías, cortinas, y otras líneas propias de las confecciones textiles, artesanías tales como muñequería, papier maché, cerámica, tapices, bisutería, prendas, velas y otras artesanías.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, ropa de animación, de espectáculo, zapatillas de tela, pelucas, collar tipo boas, atrezzo, caretas, antifaz, peinetas, abanicos, medias, gorros y turbantes.
- ✓ Comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, tejidos especiales y accesorios de espectáculo, a entidades del turismo y de la cultura dedicadas a la confección de ropa de animación y de espectáculo.
- ✓ Producir y comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas uniformes variados.
- ✓ Producir y comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, calzado.
- ✓ Comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, módulos completos de uniformes, con sus propias producciones y de las Industrias Locales de todo el país y del Ministerio de la Industria Ligera.
- ✓ Ensamblar y comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, pañales desechables y almohadillas sanitarias, así como otras líneas de la higiene para canastillas
- ✓ Brindar servicios de confección de canastillas, bordados, reparación de ropas y alquiler de trajes de boda y de quince a la población, en moneda nacional.
- ✓ Ofrecer servicios de alimentación a los trabajadores de la empresa, en moneda nacional.
- ✓ Prestar servicios de transportación de cargas a las empresas del Grupo Empresarial GARDIS, en ambas monedas. A terceros cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin realizar nuevas inversiones con este propósito, cumpliendo con las regulaciones establecidas.
- ✓ Brindar servicios de alquiler de equipos a las empresas integradas al Grupo Empresarial GARDIS, en ambas monedas.
- ✓ Prestar servicios de almacenamiento a las empresas del Grupo Empresarial GARDIS, de las Industrias Locales de todo el país y de la Industria Ligera, ambas monedas. En caso que la entidad receptora de los servicios opere solo en moneda nacional, estos serán alquilados en moneda nacional. De operar también en moneda libremente convertible, debe cobrarse el alquiler en moneda nacional y los gastos en moneda libremente convertible al costo. El servicio a terceros se prestará cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin

efectuar nuevas inversiones con este propósito.

Se sustenta de valores éticos por parte de los directivos, funcionarios y trabajadores de la misma, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes. En tal sentido es de vital importancia que la organización tenga identificados sus **valores compartidos**:

- ✓ Sentido de pertenencia.
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Patriotismo
- ✓ Colectividad

**Sentido de Pertenencia:** Responsabilidad ante los compromisos contraídos.

**Honestidad:** Responder siempre con la verdad; ser sincero, no ocultar la verdad. Practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.

**Responsabilidad:** capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que son asignadas por la organización, con total apego a los estándares de efectividad requerida.

**Patriotismo:** lealtad a la Patria, a sus líderes, a su historia, a la revolución socialista y la disposición plena a cumplir con el deber ante su llamado.

**Colectividad:** Valor al trabajo en equipo y atención al hombre.

Estos valores deben ser del conocimiento de todos los trabajadores y estar presentes en el accionar diario de cada uno, tanto en el ámbito laboral como en el personal, a fin de ser ejemplos ante la sociedad.

**Objetivos estratégicos:**

- ✓ Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente en lo referido a la informática y las comunicaciones. Fortalecer los medios informáticos en el área económicas de la Empresa.
- ✓ Perfeccionar los procesos de negociación y comercialización de la Empresa para garantizar disponibilidad de materiales y la inserción de los productos y servicios en el mercado interno y externo.

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

- ✓ Lograr el cumplimiento de los planes productivos en cada corte evaluativo por la Empresa.
- ✓ Perfeccionar los métodos y estilos de dirección mediante el funcionamiento eficiente de los Órganos Colegiados de Dirección, facilitando la adopción de decisiones adecuadas y una correcta información y comunicación con los grupos de interés, tanto interno como externo.
- ✓ Lograr la implementación de Sistemas de Gestión que nos permita incrementar como Empresa el nivel competitivo, a partir del mejoramiento continuo de sus procesos, productos y servicios, disminuyendo el negativo en los logros de la Entidad.
- ✓ Asegurar que los precios de nuestros productos y servicios, respondan a los lineamientos y regulaciones establecidas, teniendo en cuenta la importancia y las exigencias del mercado y el entorno que lo representa. Incluir en las fichas de costo de nuestros productos y servicios las disminuciones de precios, tributos y por otros conceptos.
- ✓ Alcanzar niveles de capacitación adecuada para cada área de trabajo, etc.

### **Principales clientes:**

Dentro de la Empresa pueden destacar clientes principales como : Empresa de Salud Pública Provincial, Termoeléctrica Antonio Guiteras , Grupo Empresarial de Comercio y Gastronomía, Empresa de Comercio de Pinar del Río , Empresa Cárnica , Flora y Fauna, MINAZ, MINAGRI, EMPRESTUR, Inspectores Integrales, Empresa De SILOS.

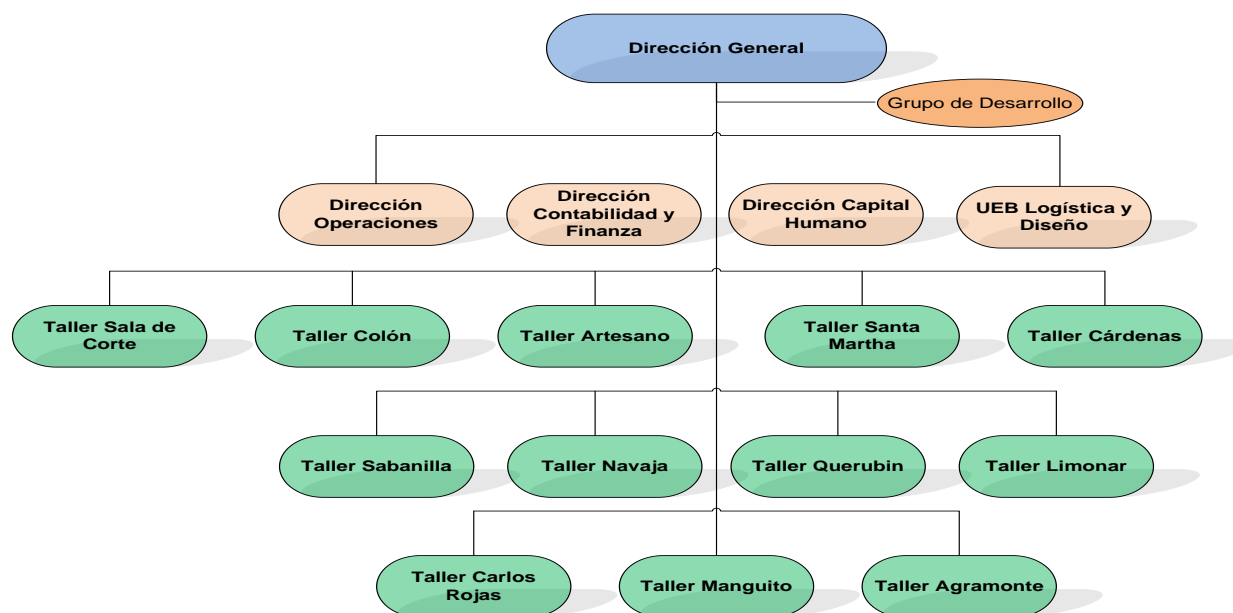
### **Principales Proveedores:**

- ✓ Empresa Textilera Desembarco del Granma
- ✓ Importadora (PARCO)
- ✓ Industrias Locales (GEILA)

### **2.1.1 Estructura organizativa.**

La estructura organizativa de UNYMODA está compuesta por distintas áreas de trabajo las cuales se muestran a continuación en la **figura 2.1**.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA



**Figura 2.1:** Organigrama de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA **Fuente:** Dirección de Capital Humano de la empresa.

### 2.1.2 Caracterización de la fuerza laboral.

Según datos obtenidos en el Anexo No.14b Registro de Trabajadores la fuerza laboral de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA se comporta de la siguiente manera:

- ✓ Plantilla aprobada (PA): 283 trabajadores.
- ✓ Plantilla cubierta (PC): 230 trabajadores.
- ✓ Total de técnicos (TT): 30 trabajadores.
- ✓ Total de cuadros (TC): 17 trabajadores.
- ✓ Total de servicios (S): 10 Trabajadores
- ✓ Total de obreros (TO): 173 trabajadores.
- ✓ Total de Nivel Medio (TNM): 139 trabajadores.
- ✓ Total de Técnico Medio (TTM): 14 trabajadores.
- ✓ Total de Nivel Medio Superior (TNMS): 64 trabajadores.
- ✓ Total de Nivel Superior (TNS): 13 trabajadores.
- ✓ Total de mujeres (TM): 201 trabajadores.
- ✓ Total de hombres (TH): 29 trabajadores.
- ✓ Total de personas de raza blanca:169 trabajadores
- ✓ Total de personas de raza mestiza:36 trabajadores

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

- ✓ Total de personas de raza negra: 25 trabajadores

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 283 plazas, de las cuales se encuentran cubiertas 230, con una diferencia de 53 plazas no ocupadas. La misma se encuentra desglosada en 4 categorías ocupacionales, de ellas: 30 técnicos, 17 cuadros, 173 obreros, 10 servicio. El nivel de escolaridad que prevalece es el nivel medio con un 60,43%. Posee una fuerza laboral de avanzada edad, pues más del 70% de la misma son mayores de 40 años de edad y predominan las mujeres con un 87.9%, En la **Tabla 2.1**, se muestra el análisis de la fuerza laboral y a partir de la **Figura 2.2 a 2.8** se desglosa dicha plantilla teniendo en cuenta: nivel de cumplimiento de plantilla, categoría ocupacional, nivel de escolaridad, composición por sexo, edades y etnias.

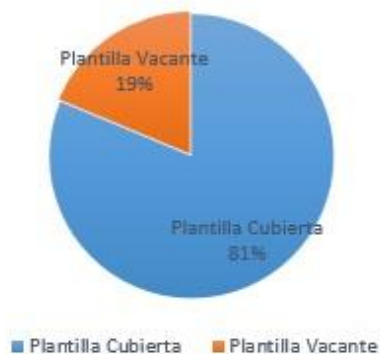
**Tabla 2.1:** Análisis de la fuerza laboral. **Fuente:** Elaboración propia.

Indicadores	Ecuación	Resultados (%)
<b>% Cumplimiento de plantilla</b>	$CP = PC / PA \times 100$	81%
<b>% de Técnicos</b>	$\%T = TT / PC \times 100$	13.04%
<b>% de Cuadros</b>	$\%C = TC / PC \times 100$	7.40%
<b>% de Obreros</b>	$\%O = TO / PC \times 100$	75.22%
<b>% de servicio</b>	$\%S = TS / PC \times 100$	4.34%
<b>% de Nivel Medio</b>	$\%NM = TNM / PC \times 100$	60.43%
<b>% de técnicos medio</b>	$\%TM = TTM / PC \times 100$	6.09%
<b>% de Nivel Medio Superior</b>	$\%NMS = TNMS / PC \times 100$	27.82%
<b>% de Nivel Superior</b>	$\%NS = TNS / PC \times 100$	5.65%
<b>% de Mujeres</b>	$\%M = M / PC \times 100$	87.39%
<b>% de Hombres</b>	$\%H = H / PC \times 100$	12.61%
<b>%de blancos</b>	$\%B = B / PC \times 100$	73.48%
<b>%de Mestizos</b>	$\%M = M / PC \times 100$	15.66%
<b>%de raza negra</b>	$\%N = N / PC \times 100$	10.86

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

En las siguientes **figuras 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7 y 2.8** se desglosan cada uno de los indicadores de la Empresa en diagramas pasteles para una mejor comprensión.

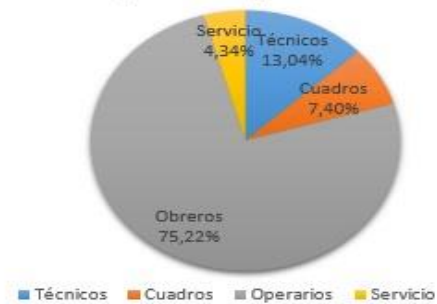
### Cumplimiento de Plantilla



**Figura 2.2:** Nivel de cumplimiento de plantilla. **Fuente:** Elaboración propia

Nótese que la plantilla está cubierta en un 81%, quedando vacantes 53 plazas lo cual equivale al 19%.

### Categoría Ocupacional



**Figura 2.3:** Categoría Ocupacional **Fuente:** Elaboración propia

Existe un predominio de los obreros representando el 75.22%, seguido de los técnicos con el 13.04% y los restantes son cuadros y servicios con un 7.40% y 4.34 % respectivamente.



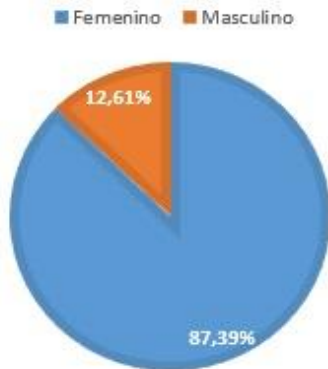
Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA



**Figura 2.4:** Nivel de Escolaridad **Fuente:** Elaboración propia

El 60.43 % son graduados de Nivel Medio, poseen Nivel Medio Superior el 27.82%, el 6.09% tiene Técnico Medio y solo se cuenta con 13 universitarios siendo el 5,65 % de los trabajadores.

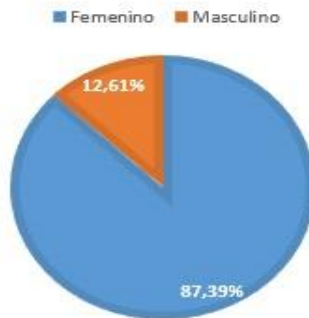
### COMPOSICIÓN POR SEXO



**Figura 2.5:** Composición por sexo **Fuente:** Elaboración propia

Se nota gran desigualdad respecto al sexo ya que 87.39% son mujeres y 12.61% son hombres, pero al ser una Empresa de confecciones Textiles más de la mitad de los puestos directos son puestos de costureras (mujeres).

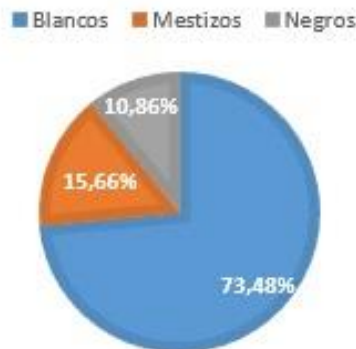
### COMPOSICIÓN POR SEXO



**Figura 2.6:** Composición por sexo **Fuente:** Elaboración propia

Se nota gran desigualdad respecto al sexo ya que 87.39% son mujeres y 12.61% son hombres, pero al ser una Empresa de confecciones Textiles más de la mitad de los puestos directos son puestos de costureras (mujeres).

### COMPOSICIÓN ÉTNICA

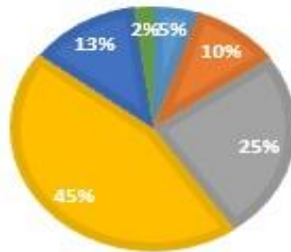


**Figura 2.7:** Composición étnica **Fuente:** Elaboración propia

Predomina la raza blanca con un 73.48 %, después le siguen los mestizos con un 15.66 % y el resto son de raza negra con un 10.86 %.

### COMPOSICIÓN POR EDADES

■ De 20-29 años ■ De 30-39 años ■ De 40-49 años  
■ De 50-59 años ■ De 60-69 años ■ De 70-79 años



**Figura 2.8:** Composición por edades.

**Fuente:** Elaboración propia.

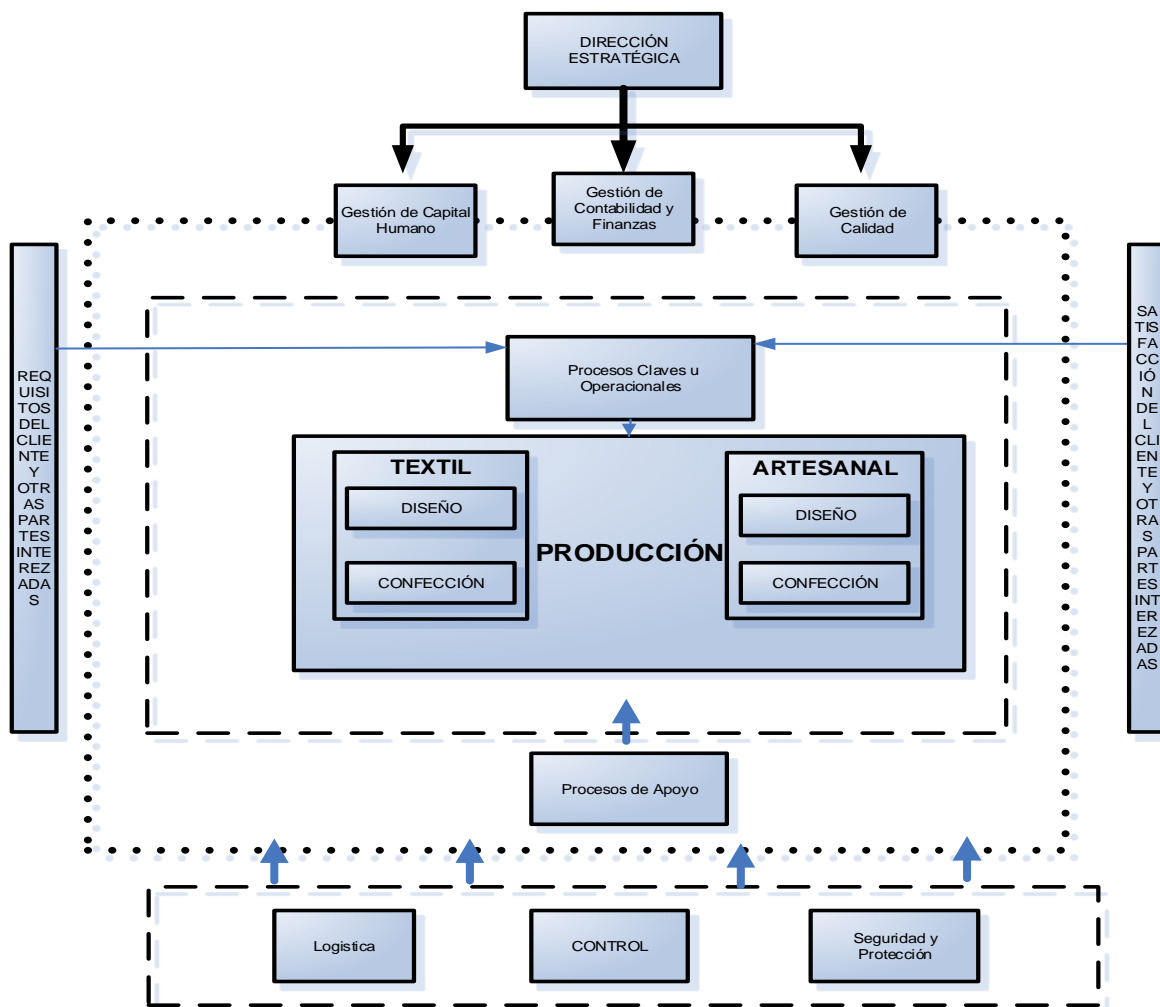
Las edades oscilan entre 24 y 74 años, siendo la mínima y máxima respectivamente, existe mayor concentración entre los 50 y 59 años, representando este intervalo el 45% del total de trabajadores. La fuerza laboral en su mayoría es de personas mayores de 40 años.

### **2.1.3 Descripción de los procesos en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA**

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.

Para lograr un mayor entendimiento del mapa de procesos el mismo aparece esquematizado en la **figura 2.9** de la entidad objeto de estudio, en el que se pueden ver los procesos: claves, estratégicos y de apoyo.

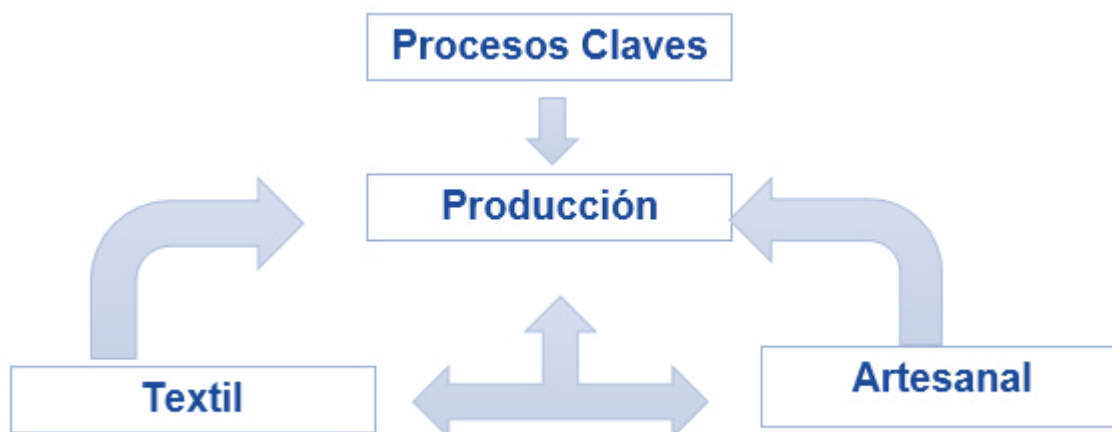
MAPA DE PROCESOS UNYMODA



**Figura 2.9:** Mapa de Procesos **Fuente:** Dirección de Producción de la empresa.

Actualmente los procesos **estratégicos** presentes en la empresa son: Gestión de Contabilidad y Finanzas, Gestión del Capital Humano y Gestión de la Calidad, los procesos **claves u operacionales** son: Producción (textil y artesanal); y por último los procesos de **apoyo**: Logística, Control, Seguridad y Protección.

En la **figura 2.10** se hace una representación de los procesos más importantes en la Empresa



**Figura 2.10** Procesos Claves Fuente: Elaboración propia

### Descripción y análisis del Proceso de Producción

El proceso de Producción, constituye el proceso esencial de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA, con el cual se propone ofrecer servicios acorde a la categoría de la misma y ser capaz de impactar y proporcionar plena satisfacción al cliente, de ahí su importancia estratégica.

Con los aspectos a tener en consideración los Directores de los talleres elaboran la propuesta del plan de producción y los discuten con los trabajadores, de aprobarse por estos se envía a la Dirección de Operaciones para la confección del plan de producción de la Empresa. Ver **(Anexo 1)** propuesta del plan de producción por la Dirección de Operaciones) y Elaboración de la orden de trabajo según el (RC-03-01-02 Orden de corte) **(Anexo 2)**.

### Descripción del proceso

El analista A en producción a partir de las solicitud que emiten los técnicos comerciales, emite una orden para que se realicen los trazos de los productos estos se llevan a cabo por los puestos de **Modelista C. de las Confecciones y Costurera de Muestra y a la medida** bajo la supervisión del **Diseñador A. de Confecciones**, una vez realizados los trazos y son aprobados por la Dirección de Operaciones y el área de Diseño, se solicitan a la dirección de contabilidad y finanzas la elaboración de las fichas de costo correspondiente al producto. Se presenta al cliente los precios del producto, si el mismo está de acuerdo se solicita al almacén central la

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

materia a prima para el corte de la producción. Se elabora la orden de corte (**Anexo 2**), finalizado el proceso de corte se elaboran las órdenes de despacho para Sala de Corte y de producción para el taller correspondiente (**ver Anexo 3**) Orden de Producción teniendo en cuenta las normas de consumo, se emite una solicitud de materia prima o accesorios (**Anexo 4**) al almacén central que garantiza dicha producción. Se solicita a la dirección de logística los medios para la transportación de la producción de Sala de Corte hacia los talleres. Estando ya la producción en los talleres semanalmente se realizan audio conferencias con las unidades para dar seguimiento y velar que se cumpla con la fecha de entrega prevista y se hacen visitas para constatar que se esté confeccionando con la calidad requerida. Terminada la producción se solicita a la Dirección de Logística el traslado de la producción al Almacén Central. Se les informa al técnico comercial y al técnico de calidad que la producción se encuentra en almacén central.

La Dirección de Operaciones de la Empresa consolida toda la información recibida de los directores de talleres nomencladores y con estos confecciona su nomenclador de producción general que entrega a la Dirección General de Operaciones del grupo GARDIS. (**Anexo 5**)

### ***2.2. Antecedentes que justifican la investigación.***

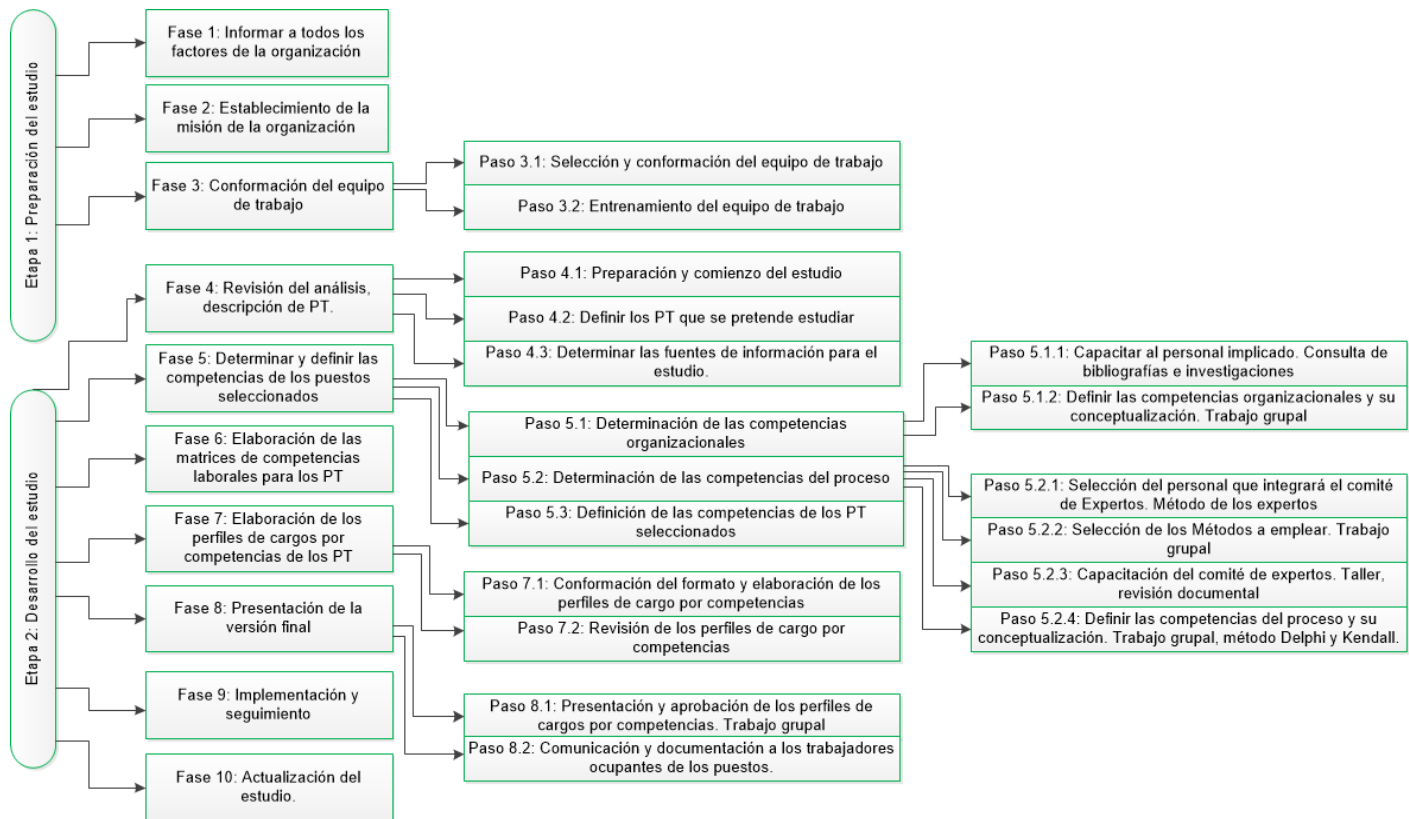
Debido a que en la Empresa Provincial Confecciones Textiles no están elaborados los perfiles de cargo por competencias y solamente se cuenta con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y los calificadores de cargos como documentos legales, que no definen en la mayoría de los casos cuáles son las competencias de los puestos, se exige la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias de los puestos, teniendo en cuenta las modificaciones realizadas a partir del año 2009 por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en los calificadores de cargos, y la NC 3001/2007, como documentos oficiales para ser utilizado en la Gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones. En el Centro, los procesos requieren de la Gestión por Competencias Laborales y para ser más específicos en los puestos de **Diseñador A. De Confecciones, Costurera de Muestra y a la Medida y Modelista C de las Confecciones**, debido a que son claves e intervienen en el proceso de producción tanto textil como artesanal, son los de mayor significación o impacto para la calidad del producto terminado; por tal motivo la presente investigación se orienta a la elaboración de los perfiles de cargo por competencias del Centro en los tres puestos de trabajo mencionados

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

anteriormente con el objetivo de implementar el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

### 2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia.

Para la confección de este epígrafe se consultaron diversas metodologías entre las que se encuentran: Acosta, 2007; González y Cabrera, 2010; González y Manrique, 2010 y Pérez, 2013; seleccionando este último para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo, debido a que el mismo comprende los distintos niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen. En la **figura 2.11** se muestra el flujo grama de la metodología seleccionada.



**Figura 2.11:** Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el proceso de producción de UNYMODA. **Fuente:** Pérez, 2013.

#### Etapla I. Preparación del estudio.

**Fase 1.** Información a todos los factores de la organización.

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

En reunión con todos los factores de la unidad, se expone la importancia que tiene constar con los perfiles de cargo por competencias en los diferentes procesos, y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio utilizando el procedimiento como una guía para poder desarrollar el trabajo.

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

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

### **Fase 3.** Conformación del equipo de trabajo.

#### **Paso 3.1.** Selección y conformación del equipo de trabajo.

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

#### **Paso 3.2.** Entrenamiento del equipo de trabajo.

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

## **Etapas II. Desarrollo del estudio.**

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

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

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



## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

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

Este se realiza de igual forma en trabajo grupal, al desarrollar este paso se pueden presentar dos situaciones:

- ✓ La no existencia de un previo estudio de análisis y descripción de los puestos. (Se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización).
- ✓ La existencia previa de un estudio de puestos.

Según el criterio de la dirección de la organización y la dirección de Recursos Humanos, se deben indicar cuáles de los puestos son sometidos al rediseño, condicionado por una afectación del funcionamiento de los restantes subsistemas de GRH, la necesidad de modificación o enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada con el rediseño con enfoque de competencia.

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

Se realiza a través de la observación y la revisión documental, constituyen fuentes de información del estudio, toda aquella documentación sobre el análisis y descripción de puestos de trabajo. Las fuentes de información que se consultan son; organigrama, misión, visión, objeto empresarial, objetivos y valores compartidos de la organización, plantilla de trabajadores, calificador de cargos, profesiograma (si existen), manuales de procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

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

Para desarrollar esta fase es necesario acometer los pasos y sub pasos siguientes:

### **Paso 5.1.** Determinación de las competencias organizacionales.

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

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

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

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

**5.1.2** Definir las competencias organizacionales.

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

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

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

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

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo.

En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas, se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas, la confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas, los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente, existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

**El proceso de selección de los expertos:** para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia de **Oñate, 1988**, el cual se determina de acuerdo con la experiencia del experto sobre su nivel de conocimiento en la **tabla 2.2**. Con respecto al problema que se

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

está resolviendo y con las fuentes de argumentación en la **tabla 2.3** que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc + Ka) / 2$$

**K:** es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

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

**Tabla 2.2.** Coeficiente de conocimiento. **Fuente:** elaboración propia.

Características	Prioridad
Conocimiento	0,181
Competitividad	0,086
Disposición	0,054
Creatividad	0,100
Profesionalidad	0,113
Capacidad de Análisis	0,122
Experiencia	0,145
Intuición	0,054
Actualización	0,127
Colectividad	0,018

**Tabla 2.3.** Coeficiente de argumentación. **Fuente:** elaboración propia.

Ka	Grado de Influencia de los criterios			Valoración		
	A	M	B	A	M	B
Fuentes de Argumentación						
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos Trabajos nacionales	0.14	0.1	0.06			
Conocimientos de trabajos en el extranjero.	0.08	0.06	0.04			
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05			
Cursos de actualización	0.18	0.04	0.01			
Puntuación	1	0.80	0.50			

### 5.2.2 Selección de los métodos a emplear.

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

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

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

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear de 9 a 25 expertos. Funciona del siguiente modo:

1. El grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes.
2. Se envía las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0).

Se calcula el coeficiente  $C = 1 - V_n/V_t$

Dónde:

$V_n$ = Votación negativa.                       $V_t$ = Votación total.

Nota: Si no hay concordancia el error es del grupo de análisis.

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

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

$$W = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k)) \geq 0,5$$

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

K → Número de características.

m → Número de expertos.

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

### **5.2.3 Capacitación del comité de expertos.**

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

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

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

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

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

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

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

## **Fase 7. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.**

**Paso 7.1.** Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

**Paso 7.2.** Revisión de los perfiles de cargo por competencias.

## **Fase 8. Presentación de la versión final.**

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Paso 8.1.** Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.

Presentación de los perfiles de cargo por competencias en reunión del Consejo de Dirección ampliado, con vista a su aprobación.

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

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

**Fase 9. Implementación y Seguimiento.**

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

**Fase 10. Actualización del estudio.**

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

### ***Conclusiones Parciales***

La Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA pertenece al Grupo Empresarial GARDIS. Su proceso principal es la producción de confecciones textiles y artesanales. De la caracterización de la misma se puede decir que su plantilla está cubierta en un 81.27%, hay un mayor predominio del sexo femenino con 201 mujeres, el nivel de escolaridad predominante es nivel medio con 139 trabajadores y por categoría ocupacional la mayoría son obreros, contando con 173. La fuerza laboral es en su mayoría personas con más de 40 años. Se utiliza el procedimiento de **Pérez (2013)** para elaborar los perfiles de cargo por competencia, donde se describen las dos etapas, sus diez fases y respectivos pasos con que cuenta.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

### ***Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en UNYMODA.***

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en el Capítulo II para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo en estudio, así como las acciones a aplicar por la unidad con el fin de contribuir al desarrollo de las competencias laborales de dichos puestos ,para facilitar los procesos de selección y evaluación del personal, la confección de las evaluaciones del desempeño y la determinación de las necesidades de formación o capacitación.

#### ***3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales a los puestos de trabajo seleccionados en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA.***

##### **Etapa 1. Preparación del estudio.**

##### **Fase 1. Información a todos los factores de la organización**

Se comunica a todos los trabajadores la importancia de contar con los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo de Diseñador A. de Confecciones, Costurera de Muestra y a la medida y Modelista C. de las Confecciones; ya que dichos puestos tienen gran impacto en la calidad del trabajo y el papel que juegan en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Esta etapa de preparación previa, sensibilización o concientización, resulta sumamente importante para el éxito de la investigación, porque a partir del entendimiento y compromiso de los trabajadores y la organización, se logra obtener resultados significativos, con calidad, así como la certeza de que serán analizados y puestos en prácticas por la entidad con el objetivo de ganar en eficacia, eficiencia y productividad. En este caso, los términos fundamentales sobre competencias laborales, gestión por competencias y perfil de competencias, son manejados por los trabajadores, debido a que la Dirección de Recursos Humanos de la entidad trabaja con un sistema por competencias.



Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Fase 2: Establecimiento de la misión de la organización.**

En el capítulo anterior aparece detallada la misión de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.

**Fase 3: Confección del equipo de trabajo.**

**Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.**

La selección del equipo de trabajo se realiza a partir de diferentes requisitos como: los años de experiencia, conocimientos y dominio de las actividades que se ejecutan en los procesos seleccionados. La conformación del equipo de trabajo se muestra en la **tabla 3.1**.

**Tabla. 3.1.** Integrantes del equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia

Nombre	Cargo
MSc. Karel Martín Suárez	Experto en Recursos Humanos, de la junta de Acreditación Nacional del Ministerio de Educación.
MSc. Damaris Hernández Tejera	Directora de Capital Humano. Confecciones Textiles UNYMODA.
Dayana Lazco García	Estudiante de 6to Año, Ingeniería Industrial.

**Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.**

Posterior a la formación del equipo de trabajo se procede a la preparación del mismo. Inicialmente se explican los objetivos que se persiguen para la realización del estudio y la relación con la aplicación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases, pasos y subpasos. Se ofrece una conferencia sobre el marco teórico referencial, se consultan diversas investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias, y se llevan a cabo debates y discusiones grupales, que enriquecen los conocimientos acerca de estas temáticas.

**Etapas II: Desarrollo del estudio.**

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

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

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Con la participación del equipo de trabajo seleccionado, la Directora General, Jefes de Grupo y el resto del Consejo de Dirección de la Empresa, se efectúa una reunión preliminar, donde se define el cronograma de trabajo, facilitando la evolución a los siguientes pasos.

**Paso 4.2. Definición de los puestos que se pretenden estudiar.**

En reunión con el equipo de trabajo, la Directora General y demás miembros del Consejo de Dirección, se decide realizar un análisis de todos los puestos de trabajo de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA, para seleccionar los de mayor responsabilidad en la calidad del trabajo. Después de un análisis minucioso se obtuvieron como resultado los puestos de trabajo reflejados en la **tabla 3.2**

**Tabla 3.2.** Puestos de trabajo seleccionados para el estudio. **Fuente:** Elaboración propia.

Puesto de Trabajo	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Diseñador A. de Confecciones	1	1
Costurera de Muestra y a la medida	3	3
Modelista C. de las Confecciones	1	1

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

Durante el desarrollo de la investigación se examinan, a través de la revisión documental, diferentes fuentes para obtener información relevante sobre los puestos de trabajo, entre ellas:

- ✓ **Calificadores de cargos:** Según Resolución nro.41 de 2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se analiza el contenido de trabajo y sus funciones para el cargo y los requisitos de conocimientos que se exigen.
- ✓ **Planeación estratégica:** se adopta la misión, visión, objetivos y el sistema de valores de la organización, para definir las competencias de los puestos de trabajo analizados.
- ✓ **Organigrama:** se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ✓ **Análisis y descripción de los puestos de trabajo:** Se realiza una revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados para el estudio, considerándose

aspectos como: requisitos de personalidad, físicos y el ambiente laboral, entre otros. Ver **Anexo 6**

- ✓ **Manual de Calidad:** se revisa el manual donde se encuentran descritos los procesos con los estándares de calidad establecidos, las funciones de cada uno de los puestos, entre otros aspectos (Norma Cubana NC ISO 9001: 2007 en la que se establecen los requisitos para el sistema de gestión de la calidad.)
- ✓ **Evaluación del desempeño:** se revisa la Resolución 12/2014 del MTSS la evaluación del desempeño de los trabajadores, funcionarios o designados por el cual se comprueba el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto. Se evalúa por año fiscal.
- ✓ **Resoluciones de pago:** Se revisan las Resoluciones 77/09 y 33/09 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, que establece los salarios en función de las categorías ocupacionales y las escalas salariales, para los puestos de trabajo seleccionados: Diseñador A. de Confecciones, Costurera de Muestra y a la medida y Modelista C. de las Confecciones.

**Fase 5: Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos seleccionados.**

**Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.**

En reunión con el grupo de trabajo se llevan a cabo las actividades siguientes:

**5.1.1. Capacitar al personal sobre gestión por competencias.**

Se consultan bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias, se comunican los objetivos de la investigación al grupo de trabajo, y se le da a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura consultada, se explican en qué consisten cada una de ellas para garantizar una mejor comprensión de la temática.

**5.1.2. Definir las competencias organizacionales.**

Para formar las competencias de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA como organización, se lleva a cabo una tormenta de ideas con base en la información brindada por los documentos relacionados con la gestión por competencias. Mediante una reunión con el grupo de trabajo, la Directora General, Directora de Capital Humano, Jefes de Grupo y el resto

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

del Consejo de Dirección de la Empresa. Se analizan las competencias más significativas, se consolidan criterios y se definen las competencias organizacionales que caracterizan y hacen justicia a la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA. Estas son:

**Liderazgo:** Garantizar el liderazgo en el mercado cubano de las confecciones textiles y artesanales, para así estar en la preferencia de los clientes por la calidad y exigencia de los productos que se ofertan, nuestra gran versatilidad de los mismos ,distinguiéndonos e identificándonos por la originalidad de nuestros productos .

**Creatividad e Innovación:** Concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles (en nuevos proyectos) y que agregan alto valor a la organización. Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.

**Compromiso:** Crear políticas que garanticen el compromiso de los trabajadores con la empresa y viceversa, logrando un alto sentido de pertenencia y responsabilidad, enmarcarse en los intereses generales de la entidad, promover decisiones y posiciones que beneficien a la organización, realizando todas las actividades por parte del personal con entrega, vitalidad y control, de manera que respondan a los objetivos concretos de la empresa.

**Trabajo en equipo:** Crea un ambiente laboral agradable donde se desarrolla el compañerismo, la solidaridad, el sentido de pertenencia, y se evita la envidia y el egoísmo. Se antepone los intereses del colectivo a los personales para el cumplimiento de las funciones de la organización. El trabajo en equipo colabora con la agilidad de la empresa.

**Mejora continua:** Hacer énfasis en la formación periódica de los trabajadores a través de la capacitación continua, propulsar la implementación de nuevas tecnologías de trabajo más avanzadas, que contribuyan a renovar las existentes incluyendo no solo los materiales de trabajo (como máquinas de corte o costura), sino también de los medios informáticos.

### **Paso 5.2. Determinación de las competencias de los procesos seleccionados.**

En este paso del procedimiento se determinan las competencias para el proceso de producción de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.

### 5.2.1. Selección del personal que integrará el Comité de Expertos.

Se seleccionan los posibles expertos en función de la complejidad , las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va evaluar ver **Anexo 7**, de esta manera cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia. Se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan (M), a través de la siguiente fórmula:

$$M = P * (1 - P) * K / I^2 = 0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564 / 0.10^2 = 6.5898 \approx 7$$

Dónde:

P=0.01 Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K=6.6564 Para un nivel de confianza del 99%.

I=0.1 Nivel de precisión que se asumió.

Aunque la aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos muestra que se necesitan como mínimo 7 expertos, para una mayor confiabilidad en los resultados, se deben escoger de 9 a 25, según la literatura consultada, por lo cual se eligen inicialmente 11 posibles expertos de distintas áreas de la Empresa y profesores de la Universidad, trabajadores con experiencia ,con el objetivo de no trabajar solo con el criterio de los implicados, sino obtener variabilidad de criterios y mayor consistencia en los resultados. Entre ellos :Directora General, la directora de Recursos Humanos, Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos, técnicos y otros cuadros. En la **tabla 3.3** se muestra la relación de los 11 posibles expertos.

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de (Oñate Ramos, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento con respecto al tema objeto de estudio y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc + Ka) / 2.$$

Dónde:

**K:** coeficiente de competencia.

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

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

**Ka:** coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se muestran los resultados del coeficiente de conocimiento en la **tabla 3.4** y en la **tabla 3.5** los resultados del coeficiente de argumentación.

**Tabla 3.3** Posibles miembros del Comité de Expertos. **fuentes:** elaboración propia

No.	Nombre	Cargo	Experiencia	Nivel Profesional
1	Damaris Hernández Tejera	Directora de Capital Humano	10 años	Universitario
2	Dayami Paredes Barrio	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	8 años	Universitario
3	Ángela Gerina Álvarez Gómez	Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	10 años	Técnico
4	Marta Beatriz de Armas Martí	Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	30 años	Técnico
5	Yolaidis Nápoles Ramírez	Director de Operaciones	10 años	Universitario
6	Yolaidis Leyva Pérez	Analista A en Producción	10 años	Universitario
7	Liudmila Pérez Montero	Técnico en Gestión de la Calidad	7 años	Nivel Medio
8	Jorge Félix Milian Vargas	Director de Logística	12 años	Universitario
9	Karel Martín Suárez	Profesor	32 años	Universitario
10	Adalberto Castro Hernández	Profesor Dpto. Ing. Industrial.	3 años	Universitario
11	Maribel Rodríguez Arguelles	Directora General UNYMODA	25 años	Universitario

**Tabla 3.4.** Coeficiente de conocimiento (Kc). **Fuente:** Elaboración Propia

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Competitividad	0,086		X	X	X	X	X		X	X	X	X
Disposición	0,054	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0,100	X	X	X	X	X			X	X	X	X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de	0,122	X			X	X	X	X	X	X	X	X

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Experiencia	0,145	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Intuición	0,054	X	X	X		X	X	X	X	X		
Actualización	0,127	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Colectividad	0,018	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Kc	<b>1</b>	0.91	0.88	0.70	0.95	0.98	0.81	0.67	1	1	0.95	0.95

**Tabla 3.5** Coeficiente de argumentación **Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 3.5** Coeficiente de argumentación **Fuente:** Elaboración propia

Fuente de argumentación	Grado de influencia			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
	A	M	B											
	Estudios teóricos realizados	0.27	0.21											
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.10	0.06	A	A	B	M	M	B	A	M	B	M	M
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	A	B	M	M	B	B	B	B	B	B	B
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	B	A	A	A	M	A	M	A	M	M	M
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	A	A	A	M	M	M	M	A	A	M	A
Ka				0.88	0.96	0.88	0.90	0.80	0.84	0.84	0.92	0.80	0.80	0.84

**Tabla 3.6** Coeficiente de Competencia. **Fuente:** Elaboración Propia

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Kc (Coeficiente de conocimiento)	0.91	0.88	0.70	0.95	0.98	0.81	0.67	1	1	0.95	0.95
Ka (Coeficiente de argumentación)	0.88	0.96	0.88	0.90	0.80	0.84	0.84	0.92	0.80	0.80	0.84
<b>K (Coeficiente de Competencia)=</b>	0.90	0.92	0.79	0.86	0.93	0.83	0.76	0.96	0.90	0.88	0.90

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

En este caso de los 11 expertos propuestos se elimina el número 3 y 7 por no cumplir la condición de  $0.8 \leq K \leq 1$ , quedando conformado el comité de expertos según se muestra en la **tabla 3.7**

**Tabla 3.7.** Conformación del Comité de expertos. **Fuente:** Elaboración Propia

No.	Nombre	Cargo	Experiencia	Nivel Profesional
1	Damaris Hernández Tejera	Directora de Capital Humano	10 años	Universitario
2	Dayami Paredes Barrio	Especialista C. en GRH	8 años	Universitario
3	Marta Beatriz de Armas Martin	Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	30 años	Técnico
4	Yolaides Nápoles Ramírez	Director de Operaciones	10 años	Universitario
5	Yolaidis Leyva Pérez	Analista A en Producción	10 años	Universitario
6	Jorge Félix Milian Vargas	Director de Logística	12 años	Universitario
7	Karel Martín Suárez	Profesor	32 años	Universitario
8	Adalberto Castro Hernández	Profesor Dpto. Ing. Industrial.	3 años	Universitario
9	Maribel Rodríguez Arguelles	Directora General UNYMODA	25 años	Universitario

### 5.2.2 Selección de los métodos a emplear.

Para el trabajo con el Comité de Expertos se selecciona el método Delphi y el método del coeficiente Kendall para lograr unificar el criterio de los expertos y buscar la concordancia entre los mismos, realizándose las adecuaciones necesarias para el estudio.

### 5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos.

Se prepara y capacita al Comité de Expertos a través de un taller impartido por los miembros del grupo de trabajo donde se abordan temas como: Gestión por Competencias, métodos (Delphi y coeficiente Kendall) a emplear en la investigación para seleccionar las competencias del proceso de Producción y sus puestos de trabajo. Se realiza una revisión de la documentación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano tales como manuales, procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.



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

Corresponde en este paso que los expertos implicados en la investigación realicen un trabajo grupal con el objetivo de seleccionar, dentro de la literatura consultada, cuáles son las competencias que más se ajustan al proceso de Producción, las cuáles se muestran en el **Anexo 8** .Para poder reducir el listado de dichas competencias se emplea el método Delphi, quedando seleccionadas aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es  $C \geq 0.70$ , como se muestra en la **tabla 3.8**.

**Tabla 3.8.** Método Delphi para la selección de las competencias del proceso de Producción.

Fuente: elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc
Control	1	1	1	1	1	1	1	0	1	<b>0,89</b>
Orientacion a los resultados	1	1	1	1	0	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Mejora Continua	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Sentido de Pertenencia	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0,67
Orientación al cliente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Compromiso Organizacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Comunicación	1	1	1	1	0	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Pensamiento Critico	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0,56
Precision en la actividad	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0,67
Creatividad y Innovación	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>0,89</b>
Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	1	1	0	1	1	<b>0,89</b>
Solución de problemas	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0,67
Capacidad analítica	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0,56
Organización del trabajo	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0,67
Confiabilidad	0	1	1	1	1	1	0	1	1	<b>0,78</b>

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall en la **tabla 3.9**, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso de Producción de la Empresa UNYMODA.

**Tabla 3.9.** Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del proceso de Producción. **Fuente:** elaboración propia.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
Control	10	8	9	7	10	9	9	9	7	78	28	784
Orientación a los resultados	9	7	10	8	7	10	10	8	10	79	29	841
Mejora continua	5	4	5	5	5	5	1	5	5	40	-10	100
Orientación al cliente	7	9	7	9	9	6	8	6	9	70	20	400
Compromiso	4	5	4	4	4	1	5	4	4	35	-15	225
Comunicación	8	10	6	10	6	8	7	7	8	70	20	400
Creatividad e Innovación	3	2	3	3	2	4	4	3	3	27	-23	529
Liderazgo	1	1	1	1	1	2	3	1	2	13	-27	729
Trabajo en Equipo	2	3	2	2	3	3	2	2	1	20	-30	900
Confiabilidad	6	6	8	6	8	7	6	10	6	63	13	169
<b>T= 50    k= 10    m=9    W= 0,75</b>										495		5077

El valor del coeficiente Kendall es de  $W= 0,75$  por lo tanto el estudio es válido y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición:  $\sum A_i < T$ .

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinan las competencias que más enmarcan al proceso objeto de estudio, las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

**Liderazgo:** Garantizar el liderazgo en el mercado cubano de las confecciones textiles y artesanales, para así estar en la preferencia de los clientes por la calidad y exigencia de los productos que se ofertan, nuestra gran versatilidad de los mismos ,distinguiéndonos e identificándonos por la originalidad de nuestros productos .

**Creatividad e Innovación:** Concebir y formular ideas innovadoras que se concreten en realidades tangibles (en nuevos proyectos), es decir lograr nuevos retos en las líneas de confecciones que sepan forjar la identidad de la Empresa, crear productos que agregan alto valor a la organización y representen la originalidad de la misma; tanto en eventos como en ferias nacionales e internacionales. Los miembros del colectivo de la empresa que intervienen o no en el proceso de producción pueden aportar ideas creativas ,que pueden convertirse en soluciones alternativas a cualquier situación compleja que se pueda desarrollar por falta de materias primas ,aprovechar retazos y recortes para realizar otros productos artesanales como muñequitas, cojines, y paños para implementar la producción, reutilizar piezas como zippers , botones en la creación de nuevas confecciones lo que aportaría alto contenido de creatividad e innovación y nos distinguiría de cualquier empresa restante del país.

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Compromiso:** Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficiente entre los compañeros de la organización y con otros grupos de trabajo, al realizar las distintas actividades, tareas y operaciones de forma coordinada y organizada, para obtener buenos resultados en todo el proceso de producción textil y artesanal y cumplir los objetivos de la empresa. Lograr como parte de la cultura de la organización un colectivo estrecho y unido de compañeros solidarios, respetuosos y comunicativos donde los intereses personales de cada uno respondan a los intereses colectivos y a su vez todo esto beneficie a la organización.

**Trabajo en equipo:** promover el trabajo y las actividades colectivamente, colaboración conjunta de los trabajadores, dando prioridad a los intereses organizacionales antes que a los personales. Integrar adecuadamente la toma de decisiones del grupo, aportando sus máximos esfuerzos para realizar las operaciones con la calidad requerida. Respetar las reglas del trabajo en equipo, creando un clima de confianza y respeto mutuo.

**Mejora continua:** hacer énfasis en la formación periódica de los trabajadores a través de la capacitación continua, propulsar la implementación de medios tecnológicos más avanzados, que contribuyan a mejorar el trabajo para que sea completo y de excelencia (máquinas de corte, de coser, etc.). Evaluar nuevas ideas para encontrar formas de optimizar las actividades logrando un desempeño superior.

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

En el paso anterior fueron seleccionados y definidas las competencias del proceso de Producción. Seguidamente se lleva a cabo un trabajo grupal con los miembros del comité de expertos para la selección de las competencias, teniendo en cuenta la revisión de documentos como: análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño y los profesiogramas estándares, para mayor comprensión de las funciones y requerimientos de cada puesto. Se le proporciona al comité de expertos un modelo de cuestionario con las competencias más utilizadas en la literatura consultada, el mismo aparece en el **Anexo 9**. A partir de este los expertos seleccionan aquellas competencias que más se ajustan a los puestos y luego se realizó su reducción a través de los métodos Delphi y coeficiente Kendall, quedando reflejado en las **tablas 3.10 y 3.11**, como se muestra a continuación:

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Tabla 3.10.** Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Diseñador A. de Confecciones. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc
Aprendizaje continuo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Ética profesional	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0,67
Confiabilidad.	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0,56
Sentido de pertenencia	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0,67
Responsabilidad en el trabajo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Compromiso Organizacional	1	1	1	1	1	0	1	1	1	<b>1,00</b>
Comunicación.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Pensamiento crítico	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0,56
Conocimientos técnicos profesionales	1	1	1	1	1	0	1	1	1	<b>0,89</b>
Precisión en la actividad	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>0,89</b>
Orientación a resultados	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0,67
Habilidad interpersonal	0	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Creatividad y Innovación	1	1	0	1	1	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Orientación al cliente	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0,67
Liderazgo	0	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0,89</b>

**Tabla 3.11.** Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de trabajo Diseñador A. de Confecciones. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
Aprendizaje continuo	6	8	9	8	8	6	6	10	10	71	23	529
Responsabilidad en el trabajo.	7	7	8	7	7	7	7	8	7	65	17	289
Compromiso	10	6	7	6	6	10	4	9	8	66	18	324
Comunicación.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>42</b>	<b>-6</b>	<b>36</b>
Conocimientos técnicos profesionales.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>-13</b>	<b>169</b>
Precisión en la actividad	8	9	6	9	10	8	8	7	9	74	26	676
Habilidad interpersonal	9	10	10	10	9	9	10	6	6	79	31	121
Trabajo en Equipo	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>-37</b>	<b>1369</b>
Creatividad y Innovación	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>-29</b>	<b>841</b>
Liderazgo	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>-34</b>	<b>1156</b>
<b>T=48    k= 10    m=9</b> <b>W= 0,82</b>										<b>476</b>		<b>5510</b>

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinan las competencias que más enmarcan al puesto objeto de estudio, las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

**Liderazgo:** Asumir el rol de líder dentro del área de trabajo en este caso el diseño de las confecciones textiles , dirigiendo y aconsejando a los diseñadores y costureras de su equipo en el desempeño de las operaciones descritas en el Manual de Operaciones, siendo capaz de orientar adecuada y eficazmente a todos a cumplir los parámetros correspondientes. Es la proporción de orientación y apoyo necesario a sus compañeros en situaciones incómodas, de estrés o presión, para guiar al grupo y crear un clima positivo y de seguridad.

**Creatividad e Innovación:** Ser capaz de brindar nuevas ideas, proyectos, procedimientos innovadores que propicien logros de manera efectiva en corto plazo y que generen nuevas formas de abordar los problemas que se puedan presentar ya sea a la hora de realizar nuevos diseños o a la hora de buscar alternativas para introducir la mejora en el proceso de producción de las confecciones textiles.

**Trabajo en equipo:** Distribuir de manera eficaz tareas en el equipo de trabajo de diseño así como crear un ambiente propicio para el mismo con los demás modelistas y costureras, logrando una cultura que permite la mejora continua, el cumplimiento del plan de producción y el buen funcionamiento de la organización . Debe integrarse adecuadamente a la toma de decisiones del grupo, aportando sus máximos esfuerzos para realizar las operaciones que le corresponden tanto a él como a sus compañeros con la mayor calidad requerida. Tener pensamiento abierto a dar y recibir críticas constructivas que fortalezcan las relaciones del equipo de trabajo.

**Comunicación:** Tiene la Capacidad de comunicarse con los demás miembros de su equipo de trabajo, al ser el Diseñador y a la vez el Jefe de Equipo debe crear un ambiente propicio para lograr el éxito en las tareas del área y de la organización. Discute con otros acerca de soluciones a problemas relacionados al trabajo presentado en la faena diaria de las confecciones o diseño textil. Escuchar de manera atenta opiniones de sus pares. Evitar el uso de formas de discriminación basadas en prejuicios y estereotipos, predisposiciones, tendencias egocéntricas, visiones simplistas y reducidas.

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Conocimientos técnico profesionales:** estar altamente capacitado en cuanto a técnicas procedimientos y tecnologías modernas orientada al diseño de las confecciones textiles en la organización, poseer y dominar informaciones referidas a los resultados de las producciones en otras empresas de confecciones textiles del país. Tener conocimientos de moda y de las tendencias anuales tanto nacionales como internacionales. Tener conocimientos de Dibujo, corte y confección tanto de patrones como de producto final para toda ocasión y de alta costura.

Como continuación de esta etapa del procedimiento se realiza el estudio al puesto de Modelista C de las Confecciones, se procede de igual manera y se eligen a través del método Delphi las competencias más significativas, como se muestra a continuación en la **tabla 3.12**.

**Tabla 3.12.** Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Modelista C de las Confecciones. **Fuente:** elaboración propia.

<b>Competencias</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>Cc</b>
Motivación	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0,56
Ética profesional	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0,56
Confiabilidad.	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0,67
Sentido de pertenencia	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0,67
Responsabilidad en el trabajo.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Compromiso Organizacional	1	1	1	1	1	0	1	1	1	<b>0,89</b>
Comunicación.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Adaptabilidad	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0,56
Creatividad	1	1	1	1	1	0	1	1	1	<b>0,89</b>
Aprendizaje continuo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Orientación a resultados	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0,67
Calidad	0	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Conocimientos técnicos profesionales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Habilidad interpersonal	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0,67
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0,89</b>

**Tabla 3.13.** Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de trabajo Modelista C. de Confecciones. **Fuente:** elaboración propia.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta 2$
Responsabilidad en el trabajo.	8	8	7	7	7	8	8	6	7	66	16	256
Compromiso Organizacional	5	6	8	6	6	7	7	10	8	63	13	169
Comunicación.	6	5	6	5	5	6	5	9	6	53	3	9
Creatividad	7	7	5	8	8	5	6	7	5	58	8	64
Aprendizaje continuo	3	3	2	2	4	2	3	4	4	27	-23	529
Trabajo en equipo	4	4	4	3	3	3	4	3	3	31	-19	361
Conocimientos técnicos profesionales	2	2	3	4	2	4	1	2	1	21	-29	841
Habilidad interpersonal	9	9	10	10	10	9	9	5	9	80	30	900
Profesionalidad	10	10	9	9	9	10	10	8	10	85	35	1225
Calidad en el trabajo	1	1	1	1	1	1	2	1	2	11	-39	1521
<b>T=50 k= 10 m=9 W= 0,88</b>										<b>495</b>		<b>5875</b>

El valor del coeficiente Kendall es de  $W= 0,88$  por lo tanto el estudio es válido y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición:  $\sum A_i < T$ .

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinan las competencias que más enmarcan al proceso objeto de estudio, las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

**Aprendizaje Continuo:** Aprende continuamente técnicas y procedimientos en aras de incrementar su capacidad de realización y generación de ideas lo que mejora la función de su trabajo en la organización. Realiza su propia búsqueda de información y actualización en el ámbito de las confecciones textiles y la moda actual lo que le permite mejorar el proceso de producción y junto con el diseñador aportar nuevos diseños y versatilidad de creaciones. Asiste por iniciativa propia a seminarios o talleres de actualización y también imparte los mismos a los demás miembros de su equipo de trabajo, es decir comparte el aprendizaje obtenido con otros.

**Trabajo en Equipo:** colabora con la productividad y agilidad del trabajo al ayudar a cualquiera de los compañeros que intervienen en el modelado, la costura de los surtidos, durante los momentos de producción de mayor demanda. Mantiene relaciones de solidaridad y ayuda, construyendo un ambiente de respeto mutuo y solidaridad donde se ve el sentido de pertenencia de cada trabajador en la labor que realiza y el trabajo desarrollado entre todos, así como el diálogo, la comunicación y la consulta colectiva para la solución de los problemas, de la

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

misma manera se analizan las nuevas ideas que puedan surgir en cuanto a dar posibles soluciones y lograr mejores resultados.

**Conocimientos técnicos profesionales:** estar altamente capacitado en cuanto a técnicas procedimientos y tecnologías modernas orientada al modelado de las confecciones textiles. Ser capaz de estar encargado en la construcción del modelo original de aquella confección a producir orientada por el diseñador. Dominar el equipamiento tecnológico y poseer informaciones relacionados con esta actividad en los países emisores de la tecnología y, en especial, de aquellos que promueve y comercializan producciones similares.

**Calidad en el trabajo:** Poseer habilidades y destrezas a la hora de realizar los modelos .Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Para finalizar esta etapa del procedimiento se realiza el estudio al puesto de Costurera de muestra y medida, se procede de igual manera, se eligen aquellas competencias más representativas para el cargo; a través del método Delphi, como se muestra a continuación en la **tabla 3.14**.

**Tabla 3.14:** Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Costurera de muestra y medida **Fuente:** elaboración propia.

<b>Competencias</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>Cc</b>
Motivación	1	1	1	0	1	0	1	1	1	<b>0,78</b>
Ética profesional	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0,56
Confiabilidad.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	<b>0,89</b>
Sentido de pertenencia	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0,67
Responsabilidad en el trabajo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Compromiso Organizacional	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0,67
Comunicación.	0	1	1	1	0	1	1	1	1	<b>0,78</b>
Adaptabilidad	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0,56
Creatividad	1	0	1	1	0	1	1	1	1	<b>0,78</b>



Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Aprendizaje continuo	1	1	0	1	1	0	1	1	1	<b>0.78</b>
Orientación a resultados	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0,67
Calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Conocimientos técnicos profesionales	1	1	0	1	1	1	1	1	1	<b>0.89</b>
Habilidad interpersonal	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0,67
Organización del trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0.89</b>

**Tabla 3.15.** Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de trabajo Costurera de muestra y medida. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
Motivación	8	8	10	10	7	6	5	10	10	74	24	576
Confiabilidad	10	6	7	5	5	7	6	5	7	58	8	64
Responsabilidad en el trabajo	4	4	4	4	1	4	4	1	4	30	-20	400
Comunicación	5	5	5	7	8	9	7	6	6	58	8	64
Organización en el trabajo	2	2	2	3	3	3	3	2	2	22	-18	324
Trabajo en equipo	3	3	3	2	4	1	1	3	3	23	-17	289
Conocimientos técnicos profesionales	9	7	9	6	6	7	9	8	8	69	19	361
Calidad en el trabajo	1	1	1	1	2	2	2	4	1	15	-19	361
Aprendizaje Continuo	6	9	6	9	9	10	10	9	9	77	37	1369
Creatividad	7	10	8	8	10	8	8	7	5	71	21	441
<b>T=50    k= 10    m=9</b> <b>W= 0,64</b>										497		4249

El valor del coeficiente Kendall es de  $W= 0,64$  por lo tanto el estudio es válido y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición:  $\sum A_i < T$ .

Concluida la aplicación de los métodos anteriores se puede afirmar que las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Costurera muestra y medida son las que se conceptualizan más adelante por el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos. A continuación se muestran:

**Responsabilidad:** Responde por el cumplimiento de las actividades diarias como el cosido de los diferentes tipos de prendas de vestir de diferentes diseños o estilos tanto a la medida o para muestras y prototipos, mostrando sumo cuidado con las costuras de las piezas y ejecutando adecuadamente las medidas que eviten la ocurrencia de pérdidas en el proceso, así como la

## Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

deformación de las piezas a coser. Vela por la mayor calidad posible en la confección de sus productos, la disciplina y entrega según corresponda de los medios de trabajo utilizados.

**Trabajo en equipo:** colabora con la productividad y agilidad del trabajo al ayudar a cualquiera de los compañeros que intervienen en el cosido de los surtidos y confecciones textiles, durante los momentos de producción de mayor demanda. Mantiene relaciones de solidaridad y ayuda, construyendo un ambiente de respeto mutuo y solidaridad donde se ve el sentido de pertenencia de cada trabajador en la labor que realiza y el trabajo desarrollado entre todos, así como el diálogo, la comunicación y la consulta colectiva para la solución de los problemas, de la misma manera se analizan las nuevas ideas que puedan surgir en cuanto a dar posibles soluciones y lograr mejores resultados.

**Organización del trabajo:** mantiene el orden y limpieza en su área de trabajo con la correcta distribución de las piezas a coser, así como de los medios utilizados, cuidando los instrumentos y equipos de trabajo a la hora de su utilización para que no sean dañados. Asigna correctamente la distribución espacial de las piezas por coser y de las ya cosidas, logrando optimizar el aprovechamiento del área y materias primas.

**Calidad en el trabajo:** Confecciona las prendas hasta su terminación, prueba o entalla y hace las correcciones necesarias para poder lograr la mejor calidad posible. Ejecuta su trabajo en máquinas de coser de todo tipo de tecnología, donde ajusta las mismas. Comparte el conocimiento profesional y su experiencia con los demás costureras. Tiene la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Demuestra constantemente el interés de aprender.

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

Después del trabajo grupal realizado por el comité de expertos y el grupo de trabajo, partiendo de la conceptualización de las competencias de los puestos, se procede entonces a la elaboración de la matriz de competencias para cada puesto de trabajo objeto de estudio. Estos perfiles contarán con 5 niveles, mostrándose los diferentes comportamientos, habilidades y conocimientos que los componen, por su trabajo o por las situaciones a las que se exponen

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA


diariamente. Con este fin se conjugan los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber- Ser, Saber-Aprender, Hacer-Saber. Para cada comportamiento se define un nivel del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado. Posteriormente se aprueban y revisan las matrices con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimiento, esto se realiza entre el grupo de trabajo y el comité de expertos. Las matrices de competencias integran el formato de los perfiles de cargo por competencias que se elaboran en la siguiente fase.

**Fase 7. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.**

**Paso 7.1.** Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias, como se muestra en los **Anexos 10, 11 y 12** en correspondencia con el formato definido en la **tabla 3.16** que se muestra a continuación.

**Tabla 3.16** Perfil de cargo por competencias de la Empresa UNYMODA **Fuente:** Pérez, 2013

	<b>Perfil de Cargo por Competencias</b> Entidad: Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA		Folio:									
						Código:						
						Edición:						
						Fecha:						
						Página						
<b>I. Datos generales</b>												
Cargo												
Área de trabajo												
Proceso al que pertenece												
Cargos que le reportan												
Cargos a quienes reportan												
Categoría ocupacional												
Grupo de escala												
Salario												
<b>II. Misión</b>												
<b>III. Matriz de Competencias para el cargo</b>								1	2	3	4	5
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber												
<b>IV. Requerimientos del Cargo</b>												
Calificación formal o escolaridad												
Conocimientos específicos												

<b>Experiencia previa</b>				
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1.Elemental</b>	<b>2.Medio</b>	<b>3.Superior</b>	
<b>Requisitos de personalidad</b>	<b>.No exigidos</b>	<b>2.Bajo</b>	<b>3.Medio</b>	<b>4.Alto</b>
<b>VI. Responsabilidades</b>				
<b>VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo</b>				
<b>Esfuerzo físico y mental</b>				
<b>Ambiente laboral</b>				
<b>Riesgos del puesto de trabajo</b>				
<b>Enfermedades profesionales:</b>				
<b>Enfermedades relacionadas con la actividad laboral:</b>				
<b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</b>				
<b>Régimen de trabajo y descanso</b>				
<b>Horario de trabajo:</b>				
<b>VI. Cultura organizacional</b>				
<b>Expectativas del comportamiento</b>				
<b>Clima organizacional</b>				
<b>VII. Valores compartidos</b>				
<b>Realizado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>		
<b>Revisado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>		
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>		

### **Paso 7.2. Revisión de los perfiles de cargo por competencias.**

El grupo de trabajo y el comité de experto aprueban y revisan los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo corroborando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos.

### **Fase 8. Presentación de la versión final.**

#### **Paso 8.1. Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.**

En reunión con el Consejo de Dirección ampliado se dan a conocer los perfiles de cargo por competencias, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en el proceso de producción.

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

El grupo de trabajo que realiza el estudio en presencia de la Directora y de los trabajadores de las áreas, comunica y notifica la culminación y éxito del estudio. Esta actividad también se realiza a modo de entrevista de forma individual con cada uno de los ocupantes de los puestos, entregándole copia del documento elaborado con los perfiles de cargo por competencias.

### **Fase 9 Implementación y Seguimiento.**

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Esta fase no es posible efectuarla por ser donde se ponen en práctica los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo estudiados, para ello es necesario que transcurra un tiempo de la implementación de los mismos para su posterior seguimiento.

#### **Fase 10 Actualización del estudio.**

En un futuro es de suma importancia la actualización del estudio, ya que en muchos casos se producen cambios en las tecnologías y condiciones de trabajo.

#### ***Conclusiones parciales.***

El procedimiento seleccionado para la determinación de los perfiles de cargo por competencias se encuentra en correspondencia con las normas cubanas **(NC 3000:2007; NC 3001:2007 y NC 3002:2007)** del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano; el mismo fue validado por los directivos de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.

Se relacionan las competencias de la organización en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA, así como las del proceso de Producción y de los tres puestos claves de dicho proceso, a través de la aplicación del procedimiento seleccionado, quedando conceptualizadas para los puestos de trabajo seleccionados. La elaboración de los perfiles de cargo por competencia constituye el punto de partida para la evaluación del desempeño de los trabajadores.

### **Conclusiones.**

En el desarrollo de esta investigación se arriban a las siguientes conclusiones :

1. Se elabora el marco teórico referencial que fundamentó el diseño del procedimiento de los perfiles de cargo por competencia en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.
2. Se aplica el procedimiento de **Pérez 2013** para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA, con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
3. La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 283 plazas, de las cuales se encuentran cubiertas 230, con una diferencia de 53 plazas no ocupadas. La misma se encuentra desglosada en 4 categorías ocupacionales, de ellas: 30 técnicos, 17 cuadros, 173 obreros, 10 servicio. El nivel de escolaridad que prevalece es el nivel medio con un 60,43%. Posee una fuerza laboral de avanzada edad, pues más del 70% de la misma son mayores de 40 años de edad y predominan las mujeres con un 87.9%,
4. La realización de un trabajo grupal del equipo de trabajo con el Consejo de Dirección ampliado permite determinar que las competencias que más se ajustan a la organización, son: **Liderazgo, Creatividad, Compromiso, Trabajo en Equipo y Mejora continua.**
5. Se determina que las competencias del proceso de Producción son: **Liderazgo, Creatividad e Innovación, Compromiso, Trabajo en Equipo y Mejora continua.**
6. Se conceptualizan y elaboran los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo (Diseñador A. de Confecciones, Costurera de Muestra y a la medida y Modelista C. de las Confecciones), a partir de funciones, conocimientos y habilidades donde las más representativas son: **trabajo en equipo, calidad en el trabajo, conocimientos técnicos profesiones y mejora continua**

### ***Recomendaciones.***

1. Se debe implementar un proceso de capacitación al personal del Departamento de Recursos Humanos y Oficina central que les permita a la organización efectuar una correcta aplicación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.
2. Se debe continuar con la extensión del trabajo que permita la determinación de perfiles de cargo por competencias a todos los puestos de la empresa.
3. Se debe mantener actualizadas las competencias organizacionales, las del proceso/subprocesos claves y las de los puestos, en función de las necesidades de la organización; y que estos constituyan una herramienta para la selección y validación del personal de la Empresa.
4. Se ejecuta la validación del procedimiento seleccionado dándole el seguimiento requerido a las fases 9 y 10, una vez transcurrido el tiempo necesario para su ejecución, con el fin de implementar los perfiles de cargo por competencias desarrollados e incluirlos en el programa de Recursos Humanos de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.

### ***Bibliografía***

1. Acosta, A., «Análisis y diseño de puestos de trabajo enfocado en las competencias en la Empresa Azucarera México», [Trabajo de Diploma], Universidad de Matanzas, Camilo Cienfuegos, 2005.
2. Arias Fidas, G, «Perfil del profesor de metodología de la investigación en educación superior», [en línea], 2014, [consulta: 6-5-2016], Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2011c/982/tipos%20de%20competencia%20laboral.html>
3. Asamblea Nacional del Poder Popular, «Ley 116/2014. Código del trabajo de la República de Cuba» Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., 2014, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, p. 473, ISSN 1682-7511.
4. Arruda, Concepción. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor/OIT. No. 149. Montevideo. 2000.
5. Báez, Rosmery Pinedo, «Determinación de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del proceso de cocina en el hotel Brisas del Caribe», Matanzas, Sede Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2015.
6. Baute, Y, «Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiteras de Matanzas.», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Dpto. Ingeniería Industrial, 2012
7. BCG y Network. (2014). Decoding Global Talent (200,000 survey responses on global mobility and employment preferences). Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG
8. Becker Gary S. (1983a), El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación, Alianza, Madrid.
9. Cardoso, C. «Trabajo de diploma: "Propuesta de un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación con enfoque de competencia en la Agencia de Viajes Cubanacan"» 2009, Pág.7. Consejo de Ministros. Pág. 95, 153, 206-207 y 240.



Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

10. Carrasco, J., «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local», [en línea], 2009, [consulta: 13-4-2016], Disponible en: [www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf](http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf). [Citado]
11. Carter, McNamara, «All About Human Resources and Talent Management», [en línea], 2011, [consulta: 16-2-2016], Disponible en: <http://managementhelp.org/humanresources/index.htm#add>.
12. Chiavenato, I., "Administración de Recursos Humanos", Segunda Edición, México, Mc. Graw Hill, and Network eG (Network).
13. Colectivo de Autores. Gestión de Recursos Humanos en las Empresas (2016)
14. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 (2014): Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Versión actualizada, revisada y concordada. La Habana. Cuba, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014, 2014. pp. 395.
15. Cruz, P., «Gestión por competencias.», [en línea], 2010, [consulta: 22-02-2016], Disponible en: <<http://www.sld.cu/galerías/pdf/sitios/infodr/gestión-porcompetencias-procesos>>
16. Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista Capital Humano, No. 11, 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
17. Cuesta, Santos. Armando: "Gestión de Competencias"2002
18. Cuesta, Santos Armando: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Cuba. Editorial Academia, 2005. Segunda edición.
19. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed.3ra, La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010.
20. Cuesta, A. y Valencia, M. — (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Bogotá: ECOE Ediciones. — (2010). «La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento», en Revista de Gestión de la Universidad de Sao Paulo (REGE, São Paulo – SP, Brasil), vol. 17, no 4, pp. 421-436, out./dez. 2010. São Paulo: Universidade da São Paulo.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

21. Cuesta Santos, A. Manual para la Evaluación del desempeño Laboral 2018, pp-11
22. Deloitte , El caso de negocios para el crecimiento inclusivo: Informe de la encuesta de crecimiento inclusivo de Deloitte Global, enero de 2018.
23. Edelman, 2018 Edelman Trust Barometer: Informe global, 2018, p. 5.
24. Escobar, S. y González, A., «Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Caso: Albañil "B"», [Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Matanzas. Cuba, UMCC, 2011.
25. Fernández et all. (2017), Perfil por competencias laborales y modelo de selección del personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos, [en línea], 2017, [consulta: 23-02-2018], Disponible en: < <http://www.scielo.org.com>>
26. González Santoyo, F. [et al.], «OPTIMAL INVESTMENT PORTFOLIO SELECTION USING THE SNAPSACK MODEL», [en línea], 2013, VIII Congreso internacional de gestión, calidad y competitividad empresarial. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, [consulta: 26-4-2014], Disponible en: <http://www.illustradocademiadeberoamericanadeDoctores.htm>
27. Heathfield, S. M. «What Is Human Resource Management?», [en línea], 2014, [consulta: Disponible en: <[http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_management.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm)>
28. Heather Stockton, Mariya Filipova y Kelly Monahan, La evolución del trabajo: Nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy, Deloitte Insights, 30 de enero de 2018.
29. Ibarra, Agustín. Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/OIT No. 149. Montevideo. 2000.
30. Jorge, A. (2003). La gestión por competencias en la Universidad Contemporánea. 4to Taller Internacional de Gestión Universitaria.
31. López E., Iván, «Diseño e implementación de profesiogramas », [en línea], 2013, [consulta: 2- 3- 2016], Disponible en: <DOI: 10713CPS12>; <[www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com)>

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

32. Navarro Abargúa, Iván .Capital Humano: Su definición y alcances en el desarrollo Local y Regional, vol. 13, 2005 pp 1-36.
33. Magallanes, V. «La Gestión del Capital Humano.», [en línea], 2010, [consulta: 15 de marzo de 2014], Disponible en: [www.sap.com/.../human-capital-management.epx](http://www.sap.com/.../human-capital-management.epx)
34. Marelli. Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado. 1999.
- 35 .Marín, E., «Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES», [en línea], 2012, [consulta: 23-3-2016], Disponible en: <https://buleria.unileon.es/handle/10612/1868>
- 36 .Martha, A. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- 37 .Martha, A. (2009). diccionario de competencias – la trilogía, tomo 1. Buenos Aires, Argentina: Granica.
38. Martínez, A., «El verdadero sentido del capital humano.», [en línea], 2012, [consulta: 26-4-2016], Disponible en: <http://www.deloitte.com/elverdaderosentidodelcapitalhumano>.
39. Martínez, J, « «Gestión de los Recursos Humanos por competencias», [en línea], 2012, [consulta: 10-2-2016], Disponible en: <http://www.modelosintegraldecompetencias.blogspot.com>
40. Martínez Jiménez J. «Definición de gestión por competencia», [en línea], 2015, 28-3-2015, Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanospor-competencias-johanna-martinez-jimenez/>
41. Mesa González, Reynel, «Procedimiento para la elaboración de profesiogramas de cargos y o puestos de trabajos en los Joven Club », [en línea], [consulta: 55- 2016], Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/procedimiento-elaboracionprofesiogramas-puestos-trabajos/>
42. Mendoza, Luis [et al.], «Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal.», [en línea], 2016, Vol. 9, No. 3, 2016, pp. 29-41 [consulta: 2/marzo/2016], ISSN: 2157-3182 Disponible en: [www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

43. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 21/1999: Perfeccionamiento empresarial, reglamento para la captación profesional de los trabajadores. Ciudad de La Habana, Cuba, 1999.

44. Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos, disertación de tesis de doctorado para obtener el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: CUJAE.

45. Montoya, J. (2010). Conceptos claves sobre competencia. <http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/JORGE%20MONTROYA/2%BA%20ENC>

[UENTRO%20SEPT%2027%20Y%2028/Conceptosclaves\\_competbencias.pdf](http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/JORGE%20MONTROYA/2%BA%20ENC)

46. Muñiz, N.M. and González, A, «Propuesta de procedimiento para el diagnóstico y proyección de la Formación por Competencias de los Representantes de Propiedad Industrial en el territorio matancero», [Tesis en opción a la Especialidad en Formación y Desarrollo del Capital Humano], La Habana, Cuba: Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Universidad de La Habana, 2010.

47. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. . Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 6, 7, 9, 15, 27

48. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. 1ª ed. Ciudad de La Habana. Cuba. p. 8.

49. Oficina Nacional de Normalización. NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. 1ª ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 6, 8.

50. Oficina Nacional de Normalización. NC ISO 8995/CIE S 008:2003. ILUMINACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN INTERIORES La Habana, Cuba, (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT). 1a Edición 2003. p. 20

51. Oficina Nacional de Normalización. NC 871:2011. Seguridad y salud en el Trabajo-Ruido en el Ambiente Laboral-Requisitos Higiénicos Sanitarios Generales. 1a ed. La Habana, Cuba, 2011. p. 7. <http://www.nc.cubaindustria.cu>

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

52. ODRIOZOLA, S. (2008): «Análisis crítico de la teoría del capital humano: apuntes para una concepción alternativa para la construcción del socialismo», Economía y desarrollo, vol. 143, n.º 1, pp. 237-268.
53. OIT/CINTERFOR. (s.f.). <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>. Competencias Laborales y Formación Profesional.
54. Oñate Ramos, 1998. Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez. Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Tesis (en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Centro de Estudios del Turismo.
55. Parra, C. (2005). La gestión por competencias ¿un enfoque solo basado en las personas? Matanzas, Cuba. ISSN: 1681-9713.
56. Pérez Muiños, D.[et al.], «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”.», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática 2013.
57. Rebilcock, Anne T. Relaciones laborales y la Gestión de Recursos Humanos. Seguridad y Salud en el Trabajo, 2013.
58. Revista Tiempo de Educar, vol. 10, num 20 jul-dic 2009 pp 273-306 (**Disponible en <https://www.redalyc.org>**)
59. Rivera, J., «Gestión del Talento Humano II» 2015, pp. 6,
60. Rodríguez, A. J., «La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano», [en línea], 2003, 2015, [consulta: 10-3-2016], Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
61. Sánchez Del Rio, Ildefonso, «Perfil profesional de trabajo social», [en línea], 2013, [consulta: 10-3-2016], Disponible en: <http://www.trabajosocialasturias.org/la-profesion/ambitofunciones/perfilprofesional-de-trabajo-social.html>


Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

62. Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., & Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184. [en línea], 2016, [consulta: 23-02-2018], Disponible en: <<https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>>
63. Sandoval, F. y Pernaleté, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), 11-
64. Schultz, Theodore (1968), *Valor económico de la educación*, Uteha, México
65. «To Write a Job Analysis and Description», [en línea], 2014, [consulta: 13-5-2016], Disponible en: <http://www.entrepreneur.com/article/56490>
66. Valeria, P. (2010). Análisis y descripción de cargos. [En línea] 2011. Disponible en: [pvaleria.surnet.cl](http://pvaleria.surnet.cl). [Citado el: 22 de marzo de 2018].
67. Vargas, F, «40 preguntas sobre competencia laboral», [en línea], 2014 PP.10-15 [consulta: 14-3-2016], Disponible en: <<http://www.oitcinterfor.org/publicasi%C3%B3n/40-preguntas-sobrecompetencia-laboral.htm>>
68. Vargas, F. «"Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano», [en línea], 2002, Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>
69. Vázquez, O y Zenea, M 2017 *Human Resources Management for Work Abilities Carried out by University Professors with a Strategic Approach*, I Universidad de La Habana, Cuba
70. Vega, R: en revista *Capital Humano*, No.123, Año XII, pp.58-66. Madrid, Ed. Capital Humano.
71. Velazco, Y., «Gestión por Competencias», [en línea], 2012, [consulta: 10-3-2016], Disponible en: <<http://www.slideshare/yajairavelazco>>
72. Yturralde, Ernesto, «Las competencias », [en línea], 2013, [consulta: 10-3-2016], Disponible en: <http://www.PerfildeCompetencias.com>
73. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. PCC. Ciudad de la Habana, 2011. pp. 7; 33

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexos.**

**Anexo 1 Orden de planificación y control de la producción .Plan de producción.**


 Empresa Provincial de Confecciones Textiles.	<b>PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO</b> <b>PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</b>	<b>Código: PE-03-01</b> <b>Edición: 1</b> <b>Página 85 de 120</b>
---	--	---

PLAN DE PRODUCCION

Producción total			Total de Trabajadores					Coeficiente						
Mes-año			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 2 Orden de corte**

 <p>Empresa Provincial de Confecciones Textiles.</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO</b></p> <p><b>PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</b></p>	<p><b>Código: PE-03-01</b></p> <p><b>Edición: 1</b></p> <p><b>Página 86 de 120</b></p>
---	---	--

RE-03-01-02

Orden de Corte

Fecha Inicio:

Fecha Terminación:

Producto:

Código:

Tipo de Tejido:

Color:

Distribución:

Tallas

Cantidades


Consumo

Autorizado por:



Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 3.Orden de Producción**

 Empresa Provincial de Confecciones Textiles.	<b>PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO</b>  <b>PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</b>	<b>Código: PE-03-01</b>  <b>Edición: 1</b>  <b>Página 87 de 120</b>
---	--	---

Orden de Producción. Empresa UNYMODA GARDIS. RE-03-01-03

Taller:                      No.de Orden\_\_\_\_\_

Cliente:

Fecha de Inicio\_\_\_\_\_ Fecha de Terminación: \_\_\_\_\_

Tipo de Producción:

Código: \_\_\_\_\_

Nro. Vale Solicitud ALM.C:\_\_\_\_\_ Nro. Solicitud Taller\_\_\_\_\_

Producción Tipo:

Talla: \_\_\_\_\_ Cantidad\_\_\_\_\_

COD.DESCRIPCIÓN DE MATERIALES UM NORMAS DE CONSUMO CANT: TOTAL M:P

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

PRODUCTO	NORMAS DE CONSUMO	UNIDAD DE MEDIDAS	CANTIDAD TOTAL MP

PRECIO

IMPORTE

CUC    MN

CUC    MN

PC

PE

ELABORADO POR \_\_\_\_\_ RECIBIDO POR \_\_\_\_\_ APROBADO POR \_\_\_\_\_


TÉCNICO PRODUCCIÓN

ADMÓN.TALLER

DIRECTOR OPERACIONES

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 4. Orden de despacho**

 Empresa Provincial de Confecciones Textiles.	<b>PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO</b>  <b>PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</b>	<b>Código: PE-03-01</b>  <b>Edición: 1</b>  <b>Página 89 de 120</b>
---	--	---

ORDEN DE DESPACHO

DE:

A:

FECHA:

CONVENIO:

PRODUCTO


CANTIDAD

U-MEDIDAS

AUTORIZADO POR:

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 5.Nomencladores**

 Empresa Provincial de Confecciones Textiles.	<b>PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO</b>  <b>PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION</b>	<b>Código: PE-03-01</b>  <b>Edición: 1</b>  <b>Página 90 de 120</b>
---	--	---

RESUMEN DEL NOMENCLADOR

MONEDA NACIONAL								
	MES				ACUMULADO			
RAMAS	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
CONFECCIONES	U-F	U-F	VALOR	VALOR	U-F	U-F	VALOR	VALOR
DE ELLOS								
Mercado industrial								
Organismo								
Exportación								
Servicios								
Insumo al Turismo								

CUC		
	MES	ACUMULADO

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

RAMAS	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
ARTESANÍA	U-F	U-F	VALOR	VALOR	U-F	U-F	VALOR	VALOR
DE ELLOS								
Tienda								
Insumo al Turismo								
Organismo								
Exportación								
Servicios								
Total GENERAL								

Total General del mes	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
Total General Acumulado								

**Anexo 6. Fragmento del Análisis y descripción de los puestos de trabajo de Diseñador A. de las Confecciones, Modelista C. de las Confecciones y Costurera de Muestra y medida.**

**Funciones del puesto de Diseñador A. de las Confecciones**

- ✓ Recibir órdenes para empezar el diseño
- ✓ Buscar información de modelos, colores y diseños adecuados para plasmar las características en el modelo establecido.
- ✓ Realizar prototipos
- ✓ Garantizar la confección de los prototipos de los nuevos productos creados para la producción, así como, su distribución a las Unidades Empresariales de Confecciones para su generalización.
- ✓ Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo que le son asignados dentro de su área.
- ✓ Verificar asistencia del personal a su cargo.
- ✓ Proponer estrategias de nuevos diseños.
- ✓ Representar a la empresa en ferias, exposiciones y otros eventos de carácter comercial.
- ✓ Garantizar el diseño y creación de nuevos productos que satisfagan las exigencias de los clientes según la demanda.
- ✓ Supervisar las funciones de los demás miembros de su equipo.
- ✓ Analizar el cumplimiento de las metas diarias.
- ✓ Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de la organización.
- ✓ Cumplir con la producción programada en tiempo , cantidad , calidad y bajo costo
- ✓ Exigir la correcta utilización de los moldes y patrones de los distintos productos que se producen en la Empresa.
- ✓ Exigir el montaje y presentación de productos en Ferias y Exposiciones con la calidad exigida.
- ✓ Proponer la adquisición de tecnología necesaria para la organización.
- ✓ Realizar promociones de los nuevos productos a ofertar por la empresa a partir de eventos a fines.

### **Funciones del puesto de Modelista C.de las Confecciones**

- ✓ Analiza e interpreta las características del diseño.
- ✓ Realiza el molde de la base y transforma el mismo para lograr la precisión y estética del diseño.
- ✓ Realiza el trazado del prototipo y corta el modelaje
- ✓ Cose la prenda prototipo en caso necesario
- ✓ Domina los diferentes tipos de máquina de coser
- ✓ Identifica los diferentes tipos de tejidos y accesorios
- ✓ Conoce la tecnología de producción
- ✓ Revisa y comprueba la calidad del producto terminado
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera

### **Funciones del puesto Costurera de Muestra y medida.**

- ✓ Confecciona todo tipo de prendas de vestir de diferentes diseños o estilos a la medida o para muestras y prototipos.
- ✓ Ejecuta su trabajo en máquina de coser de todo tipo de tecnología y complejidad.
- ✓ Interpreta el diseño de la prenda a confeccionar y hace las sugerencias necesarias que estime conveniente con vistas a facilitar el proceso de confección y la calidad del producto terminado.
- ✓ Confecciona la prenda hasta su terminación, prueba o entalla y hace las correcciones necesarias.
- ✓ Revisa la calidad y repara las posibles averías.
- ✓ Comprueba la calidad de las puntadas y las ajusta.
- ✓ Ajusta las tensiones y realiza reparaciones simples de la máquina que utiliza

**Anexo 7. Encuesta para determinar el comité de expertos.**

Por su experiencia y sus conocimientos he pensado en usted para que integre el equipo de trabajo de mi investigación para ello es preciso que usted defina en alto, medio o bajo los siguientes requisitos:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

	Alto	Medio	Bajo
Estudios Teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Conocimientos de trabajo nacionales.			
Conocimientos de trabajo en el extranjero.			
Consultas Bibliográficas.			
Cursos de Actualización.			



Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 8. Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de la organización y del proceso objeto de estudio.**

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación de la organización y del proceso productivo en UNYMODA:

Claves		
Si	No	Competencias
		Control
		Orientacion a los resultados
		Mejora Continua
		Sentido de Pertenencia
		Orientación al cliente
		Compromiso Organizacional
		Comunicación
		Pensamiento Critico
		Precision en la actividad
		Innovación y creatividad
		Liderazgo
		Trabajo en Equipo
		Solución de problemas
		Capacidad analítica
		Organización del trabajo
		Confiabilidad

**NOTA:** En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto \_\_\_\_\_

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 9. Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo.**

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación del puesto: **Diseñador A de Confecciones.**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Aprendizaje continuo
		Ética profesional
		Confiabilidad.
		Sentido de pertenencia
		Responsabilidad en el trabajo.
		Compromiso Organizacional
		Comunicación.
		Pensamiento crítico
		Conocimientos técnicos profesionales
		Precisión en la actividad
		Orientación a resultados
		Habilidad interpersonal
		Trabajo en equipo
		Creatividad
		Orientación al cliente
		Liderazgo

**NOTA:** En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto \_\_\_\_\_

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 10. Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo.**

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación del puesto: **Modelista C.de las Confecciones**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Motivación
		Ética profesional
		Confiabilidad.
		Sentido de pertenencia
		Responsabilidad en el trabajo.
		Compromiso Organizacional
		Comunicación.
		Adaptabilidad
		Creatividad
		Aprendizaje continuo
		Orientación a resultados
		Calidad
		Trabajo en equipo
		Conocimientos técnicos profesionales
		Habilidad interpersonal

**NOTA:** En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela  
Nombre del experto \_\_\_\_\_

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 11. Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo.**

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación del puesto: **Costurera de muestra a la medida**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Motivación
		Ética profesional
		Confiabilidad.
		Sentido de pertenencia
		Responsabilidad en el trabajo.
		Compromiso Organizacional
		Comunicación.
		Adaptabilidad
		Creatividad
		Aprendizaje continuo
		Orientación a resultados
		Calidad
		Trabajo en equipo
		Conocimientos técnicos profesionales
		Habilidad interpersonal

**NOTA:** En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela  
 Nombre del experto \_\_\_\_\_

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 12. Perfil de cargo por competencias de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA para el cargo de Diseñador A. De las Confecciones.**

	<b>Perfil de Cargo por Competencias</b> <b>Entidad:</b> Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.		<b>Folio:</b>				
			<b>Código:</b>				
			<b>Edición:</b>				
			<b>Fecha:</b>				
			<b>Página</b>				
<b>I. Datos generales</b>							
<b>Cargo</b>	Diseñador A. de las Confecciones						
<b>Área de trabajo</b>	Diseño						
<b>Proceso al que pertenece</b>	Producción						
<b>Cargos que le reportan</b>	Modelista C.de las Confecciones y Costureras						
<b>Cargos a quienes reportan</b>	Subdirector de Operaciones						
<b>Categoría ocupacional</b>	Técnico						
<b>Grupo de escala</b>	XI						
<b>Salario</b>	\$470.00						
<b>II. Misión</b> Realizar el diseño de las confecciones buscando colocarse en el mercado nacional e internacional con una identidad propia.							
<b>III. Matriz de Competencias para el cargo</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>Liderazgo</b>							
Capacidad para dirigir y lograr que las personas de su área contribuyan de manera efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.						X	
Guiar al grupo en la realización de las tareas y mantiene el equilibrio funcional en el mismo						X	
Posee y se le reconoce su autoridad en su equipo de trabajo						X	
<b>Actividad e Innovación</b>							
Garantizar el diseño y creación de nuevos productos que satisfagan las exigencias de los clientes según la demanda.				X			
Reelaborar confecciones nuevas a raíz de las existentes		X					
Ser capaz de aportar nuevas ideas que se conviertan en resultados tangibles				X			
Capaz de emplear colores y formas de manera creativa		X					
Idea , innova y revisa dibujos , diseños , modelos y prototipos detallados				X			
Toma decisiones con criterio propio en situaciones de gran responsabilidad y condiciones de incertidumbre para atenuar alguna irregularidad que exista en todo el proceso de Confección.			X				
<b>Comunicación</b>							
Saber escuchar y ser receptivo a las opiniones de sus demás compañeros.			X				
Saber expresarse correctamente, con fluidez, de forma clara precisa y			X				

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

directa					
Inspira seguridad de conocimientos en su expresión y modo de actuar			X		
Sabe cómo dirigirse a compañeros y superiores				X	
Flexibilidad de pensamiento ante situaciones nuevas reflejada en las acciones				X	
<b>Trabajo en Equipo</b>					
Mantener buenas relaciones de trabajo con los compañeros del área de Diseño, donde es fundamental la unión para lograr buenos resultados.			X		
Es capaz de enfrentar trabajos pendientes y que corresponden a otro trabajador de su equipo con el fin de contribuir a que no quede nada sin hacer al cierre de cada jornada laboral.				X	
Admite de los demás sus criterios; es decir tiene capacidad de análisis y escucha.				X	
Comparte con su grupo los retos y los involucra en el logro de los mismos.					X
<b>Conocimientos técnico Profesionales</b>					
Ser capaz de Dibujar, cortar y confeccionar tanto productos textiles como artesanales.		X			
Aptitudes para dibujar con precisión y claridad		X			
Posee conocimientos de escalas y tamaño		X			
Posee conocimientos básicos, así como habilidades técnicas. Además está altamente capacitado, lo que le permiten tomar decisiones en el proceso textil para el desarrollo óptimo de las funciones del área.		X			
<b>1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber</b>					
<b>IV. Requerimientos del Cargo</b>					
<b>Calificación formal o escolaridad</b>	Nivel Superior con entrenamiento en el puesto de trabajo				
<b>Conocimientos específicos</b>	Habilidades artísticas y creativas, habilidades de comunicación, habilidades prácticas artesanales, conocimientos en escalas y patrones, Habilidad manual de detalle. etc.				
<b>Experiencia previa</b>	2 años o más				
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1.Elemental</b>	<b>2.Medio</b>	<b>3.Superior</b>		
No debe tener ningún impedimento físico			X		
Visión efectiva			X		
Poseer capacidad física para realizar esfuerzos moderados y estancias de pie.			X		
<b>V. Requisitos de personalidad</b>	<b>1.No exigidos</b>	<b>2.Bajo</b>	<b>3.Medio</b>	<b>4.Alto</b>	

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Capaz				<b>X</b>
Honesto				<b>X</b>
Habilidades de comunicación.				<b>X</b>
Responsable				<b>X</b>
Creativo				<b>X</b>
<b>VI. Responsabilidades</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir órdenes para empezar el diseño</li> <li>✓ Buscar información de modelos, colores y diseños adecuados para plasmar las características en el modelo establecido.</li> <li>✓ Realizar prototipos</li> <li>✓ Garantizar la confección de los prototipos de los nuevos productos creados para la producción, así como, su distribución a las Unidades Empresariales de Confecciones para su generalización.</li> <li>✓ Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo que le son asignados dentro de su área.</li> <li>✓ Verificar asistencia del personal a su cargo.</li> <li>✓ Proponer estrategias de nuevos diseños.</li> <li>✓ Representar a la empresa en ferias, exposiciones y otros eventos de carácter comercial.</li> <li>✓ Garantizar el diseño y creación de nuevos productos que satisfagan las exigencias de los clientes según la demanda.</li> <li>✓ Supervisar las funciones de los demás miembros de su equipo.</li> <li>✓ Analizar el cumplimiento de las metas diarias.</li> <li>✓ Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de la organización.</li> <li>✓ Cumplir con la producción programada en tiempo , cantidad , calidad y bajo costo</li> <li>✓ Exigir la correcta utilización de los moldes y patrones de los distintos productos que se producen en la Empresa.</li> <li>✓ Exigir el montaje y presentación de productos en Ferias y Exposiciones con la calidad exigida.</li> <li>✓ Proponer la adquisición de tecnología necesaria para la organización.</li> <li>✓ Realizar promociones de los nuevos productos a ofertar por la empresa a partir de eventos a fines.</li> </ul>				
<b>VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo</b>				
<b>Esfuerzo físico y mental</b>				
Físico: Media concentración				
Mental: Alta concentración, capacidad para pensar en nuevos diseños, creación de bocetos, liderar a su equipo y trabaja bajo presión para cumplir con plazos de entrega justo, entre otras.				
<b>Ambiente laboral</b>				
<b>Iluminación:</b> Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)				
<b>Microclima:</b> ventilación artificial				
<b>Ruido:</b> 65 dB ( NC 871:2011)				
<b>Riesgos del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atropellos o golpes con vehículos</li> <li>✓ Quemaduras por incendio</li> <li>✓ Quemadura con plancha eléctrica</li> </ul>				

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA


<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lesiones con herramientas punzantes o con filo</li> <li>✓ Caída a diferentes niveles(escaleras)</li> <li>✓ Caída a igual nivel</li> <li>✓ Pérdida de visión por iluminación insuficiente o excesiva</li> <li>✓ Estrés térmico</li> <li>✓ Caída de objetos por desplome o derrumbamientos</li> <li>✓ Contactos eléctricos</li> <li>✓ Estrés psicológico</li> </ul>			
<p><b>Enfermedades profesionales:</b>                  Síndrome del Túnel Carpiano                  Teno Sinovitis Crónica de la Mano y la Muñeca</p> <p><b>Enfermedades relacionadas con la actividad laboral:</b>                  Estrés                  Padecimientos de la columna                  Trastornos de la visión</p>			
<p><b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</b>                  Usar siempre los MPI y colectivos que estos se encuentran en buen estado al igual que equipos y accesorios que se utilizan en el trabajo.                  El trabajador debe conocer la seguridad necesaria para el puesto o la actividad que desarrolla, la cual aprenderá de manera correcta para su trabajo, obedeciendo las instrucciones recibidas, no cometiendo indisciplinas y eliminando o reportando las condiciones inseguras.</p>			
<p><b>Régimen de trabajo y descanso</b>  <b>Horario de trabajo:</b>                  De Lunes a jueves desde las 7:30 a.m. hasta las 5:00 p.m. y los viernes desde las 7:30 a.m. hasta las 4:00 p.m.  <b>Horario de descanso</b>                  Horario de descanso Diario de treinta minutos para merienda de 9:00 a 9:15 a.m. y de 2:00 a 2:15 p.m.                  Se fija un tiempo de 30 minutos para el almuerzo de 12.00 a 12.30 pm</p>			
<p><b>VI. Cultura organizacional.</b></p>			
<p><b>Expectativas del comportamiento</b>                  El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética para los trabajadores</p>			
<p><b>Clima organizacional</b>                  Debe establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo, tener un alto sentido de pertenencia con la institución, crear un ambiente de comunicación abierta. Incentivar la creatividad de sus subordinados y estar receptivo a todas las ideas.</p>			
<p><b>VII. Valores compartidos</b>                  Sentido de pertenencia.                  Honestidad                  Responsabilidad                  Patriotismo                  Colectividad</p>			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;"><b>Realizado por:</b></td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"><b>Firma</b></td> <td style="width: 33%; padding: 5px;"><b>Fecha</b></td> </tr> </table>	<b>Realizado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Realizado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>	



Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

<b>Revisado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

**Anexo 13. Perfil de cargo por competencias de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA para el cargo de Modelista C. de las Confecciones.**

	<b>Perfil de Cargo por Competencias</b> Entidad: Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.	Folio: Código: Edición: Fecha: Página:			
<b>I. Datos generales</b>					
<b>Cargo</b>	Modelista C. de las Confecciones				
<b>Área de trabajo</b>	Diseño				
<b>Proceso al que pertenece</b>	Producción				
<b>Cargos a quienes reportan</b>	Especialista principal del área (Diseñador)				
<b>Categoría ocupacional</b>	Técnico				
<b>Grupo de escala</b>	VIII				
<b>Salario</b>	\$390.00				
<b>II. Misión</b> Realizar los patrones interpretando el diseño					
<b>III. Matriz de Competencias para el cargo</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Aprendizaje Continuo</b>					
✓ Busca nuevas formas de hacer las cosas.				X	
✓ Dedicar cierto tiempo mensual a la lectura de artículos o libros relacionados con su especialidad.				X	
✓ Se mantiene en constante actualización				X	
✓ Aprende continuamente técnicas y procedimientos en aras de incrementar su capacidad de realización.				X	
<b>Calidad en el trabajo</b>					
✓ Demuestra capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.				X	
✓ Comparte con los demás el conocimiento profesional y experiencias.					X
✓ Realiza con la mayor calidad posible los patrones a la hora de modelar el diseño y demuestra constantemente interés en aprender.		X			
✓ Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos				X	
<b>Trabajo en Equipo</b>					
✓ Mantener buenas relaciones de trabajo con los compañeros del			X		

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

área de Diseño, donde es fundamental la unión para lograr buenos resultados.					
✓ Colabora y agiliza el proceso al ayudar a las costureras en los momentos de mayor demanda.			X		
✓ Admite de los demás sus criterios; es decir tiene capacidad de análisis y escucha.				X	
✓ Mantiene relaciones de solidaridad y ayuda mutua durante su jornada laboral			X		
<b>Conocimientos técnico Profesionales</b>					
✓ Ser capaz de Interpretar los Diseños		X			
✓ Elaborar patrones para el proceso de confección industrial		X			
✓ Posee conocimientos de escalas y tamaño		X			
✓ Posee conocimientos básicos, así como habilidades técnicas. Además está altamente capacitado.		X			
<b>1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber</b>					
<b>IV. Requerimientos del Cargo</b>					
<b>Calificación formal o escolaridad</b>	Nivel Superior con entrenamiento en el puesto de trabajo				
<b>Conocimientos específicos</b>	Proceso de confección industrial Elaboración de patrones para proceso de confección industrial				
<b>Experiencia previa</b>	Ninguna				
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1.Elemental</b>	<b>2.Medio</b>	<b>3.Superior</b>		
No debe tener ningún impedimento físico			X		
Visión efectiva			X		
Poseer capacidad física para realizar esfuerzos moderados y estancias de pie			X		
<b>V. Requisitos de personalidad</b>	<b>1.No exigidos</b>	<b>2.Bajo</b>	<b>3.Medio</b>	<b>4.Alto</b>	
Capaz				X	
Honesto				X	
Preocupado				X	
Responsable				X	
Creativo				X	
<b>VI. Responsabilidades</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analiza e interpreta las características del diseño.</li> <li>✓ Realiza el molde de la base y transforma el mismo para lograr la precisión y estética del diseño.</li> <li>✓ Realiza el trazado del prototipo y corta el modelaje</li> <li>✓ Cose la prenda prototipo en caso necesario</li> <li>✓ Domina los diferentes tipos de máquina de coser</li> </ul>					

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA


<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifica los diferentes tipos de tejidos y accesorios</li> <li>✓ Conoce la tecnología de producción</li> <li>✓ Revisa y comprueba la calidad del producto terminado</li> <li>✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera-</li> </ul>
<p><b>VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo</b></p>
<p><b>Esfuerzo físico y mental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Físico: alta concentración, el 50 % de su jornada laboral se pasa realizando y sacando moldes.</li> <li>✓ Mental: Media concentración</li> </ul>
<p><b>Ambiente laboral</b></p> <p><b>Iluminación:</b> Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)</p> <p><b>Microclima:</b> ventilación artificial.</p> <p><b>Ruido:</b> 65 dB ( NC 871:2011)</p>
<p><b>Riesgos del puesto de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atropellos o golpes con vehículos</li> <li>✓ Quemaduras por incendio</li> <li>✓ Quemadura con plancha eléctrica</li> <li>✓ Lesiones con herramientas punzantes o con filo</li> <li>✓ Caída a diferentes niveles(escaleras)</li> <li>✓ Caída a igual nivel</li> <li>✓ Pérdida de visión por iluminación insuficiente o excesiva</li> <li>✓ Estrés térmico</li> <li>✓ Caída de objetos por desplome o derrumbamientos</li> <li>✓ Contactos eléctricos</li> <li>✓ Estrés psicológico</li> </ul>
<p><b>Enfermedades profesionales:</b> Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervical y columna, tendinitis, circulatorio, insomnio y estrés)</p> <p><b>Enfermedades relacionadas con la actividad laboral:</b> Estrés Padecimientos de la columna Trastornos de la visión</p>
<p><b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</b></p> <p>Usar siempre los MPI y colectivos que estos se encuentran en buen estado al igual que equipos y accesorios que se utilizan en el trabajo.</p> <p>El trabajador debe conocer la seguridad necesaria para el puesto o la actividad que desarrolla, la cual aprenderá de manera correcta para su trabajo, obedeciendo las instrucciones recibidas, no cometiendo indisciplinas y eliminando o reportando las condiciones inseguras.</p>
<p><b>Régimen de trabajo y descanso</b></p> <p><b>Horario de trabajo:</b> De Lunes a jueves desde las 7:30 a.m. hasta las 5:00 p.m. y los viernes desde las 7:30 a.m. hasta las 4:00 p.m.</p>

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

<b>Horario de descanso</b> Horario de descanso Diario de treinta minutos para merienda de 9:00 a 9:15 a.m. y de 2:00 a 2:15 p.m. Se fija un tiempo de 30 minutos para el almuerzo de 12.00 a 12.30 pm		
<b>VI. Cultura organizacional</b>		
<b>Expectativas del comportamiento</b> El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética para los trabajadores		
<b>Clima organizacional</b> Debe establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo, tener un alto sentido de pertenencia con la institución, crear un ambiente de comunicación abierta		
<b>VII. Valores compartidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentido de pertenencia.</li> <li>✓ Honestidad</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Patriotismo</li> <li>✓ Colectividad</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

**Anexo 14. Perfil de cargo por competencias de la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA para el cargo de Costurera de Muestra y medida.**

	<b>Perfil de Cargo por Competencias</b> <b>Entidad:</b> Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA.		<b>Folio:</b>				
			<b>Código:</b>				
			<b>Edición:</b>				
			<b>Fecha:</b>				
			<b>Página</b>				
<b>I. Datos generales</b>							
<b>Cargo</b>	Costurera de Muestra y a la medida						
<b>Área de trabajo</b>	Diseño						
<b>Proceso al que pertenece</b>	Producción						
<b>Cargos a quienes reportan</b>	Especialista principal del área (Diseñador)						
<b>Categoría ocupacional</b>	Obrero						
<b>Grupo de escala</b>	VIII						
<b>Salario</b>	\$360.00						
<b>II. Misión</b> Confeccionar los prototipos, así como corregir desviaciones en los patrones y establecer los estándares de calidad de las confecciones y los pasos del proceso.							
<b>III. Matriz de Competencias para el cargo</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>Responsabilidad</b>							
✓ Verifica de forma sistemática del estado de las máquinas cosedoras utilizadas en el proceso de producción, para mantener los estándares de calidad.			X				
✓ Muestra sumo cuidado en el cosido del tejido por los cortes efectuados para no afectar la calidad del producto.		X					
✓ Cumple conscientemente los deberes del centro y de su trabajo así como los horarios trabajo.			X				
<b>Calidad en el trabajo</b>							
✓ Lograr el confeccionamiento de los productos con la mayor calidad posible.				X			
✓ Compartir el conocimiento profesional y la experiencia					X		
✓ Tiene capacidad para transformar aspectos complejos en soluciones prácticas para la organización a la hora de confeccionar los productos.		X					
<b>Trabajo en Equipo</b>							
✓ Mantiene buenas relaciones de trabajo con sus compañeros			X				
✓ Cooperar con el resto de las costureras de su taller para lograr que los productos se entreguen a su debido tiempo.			X				
✓ Comparte los horarios de preparación (colocación de hilo y agujas) de las máquinas del taller con su equipo, brindando ideas y sugerencias, además de transmitir las experiencias y				X			

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

conocimientos aprendidos a miembros del equipo con menos experiencias.					
✓ Es capaz de enfrentar trabajos pendientes y que corresponden a otro costurera, con el fin de contribuir a que no quede nada sin hacer al cierre de cada jornada laboral				X	
<b>Organización del trabajo</b>					
✓ Optimizar el espacio del puesto de trabajo de manera creativa y respetando las normas y estándares establecidos.			X		
✓ Entregar y recibir ordenadamente los recursos (hilos y agujas) y medios de trabajo, siendo cuidadoso con su inventario y estado de conservación y reportando cualquier rotura o pérdida de los mismos al jefe de equipo (Diseñador)			X		
✓ Controla cuidadosamente la materia prima que recibe así como su calidad, solicitando los pedidos necesarios en los almacenes.			X		
✓ Dispone adecuadamente los tejidos elaborados para ser trasladados, respetando las normas de calidad.			X		
<b>1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber</b>					
<b>IV. Requerimientos del Cargo</b>					
<b>Calificación formal o escolaridad</b>	Nivel medio con curso de habilitación o entrenamiento en el puesto.				
<b>Conocimientos específicos</b>	Proceso de confección industrial, dominio y ajuste de la tecnología que utiliza.				
<b>Experiencia previa</b>	Ninguna				
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1.Elemental</b>	<b>2.Medio</b>	<b>3.Superior</b>		
No debe tener ningún impedimento físico			X		
Visión efectiva			X		
Poseer capacidad física para realizar esfuerzos moderados y estancias de pie			X		
<b>Requisitos de personalidad</b>	<b>.No exigidos</b>	<b>2.Bajo</b>	<b>3.Medio</b>	<b>4.Alto</b>	
Capaz				X	
Honesto				X	
Habilidades de comunicación.				X	
Responsable				X	
Creativo				X	
<b>VI. Responsabilidades</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confecciona todo tipo de prendas de vestir de diferentes diseños o estilos a la medida o para muestras y prototipos.</li> <li>✓ Ejecuta su trabajo en máquina de coser de todo tipo de tecnología y complejidad.</li> <li>✓ Interpreta el diseño de la prenda a confeccionar y hace las sugerencias necesarias que estime conveniente con vistas a facilitar el proceso de confección y la calidad del producto terminado.</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confecciona la prenda hasta su terminación, prueba o entalla y hace las correcciones necesarias.</li> <li>✓ Revisa la calidad y repara las posibles averías.</li> <li>✓ Comprueba la calidad de las puntadas y las ajusta.</li> <li>✓ Ajusta las tensiones y realiza reparaciones simples de la máquina que utiliza</li> <li>✓ Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.</li> </ul>
<p><b>VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo</b></p>
<p><b>Esfuerzo físico y mental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Físico: Alta concentración</li> <li>✓ Mental: Media concentración</li> </ul>
<p><b>Ambiente laboral</b></p> <p><b>Iluminación:</b> Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)</p> <p><b>Microclima:</b> ventilación artificial.</p> <p><b>Ruido:</b> 65 dB ( NC 871:2011)</p>
<p><b>Riesgos del puesto de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atropellos o golpes con vehículos</li> <li>✓ Quemaduras por incendio</li> <li>✓ Quemadura con plancha eléctrica</li> <li>✓ Lesiones con herramientas punzantes o con filo</li> <li>✓ Caída a diferentes niveles(escaleras)</li> <li>✓ Caída a igual nivel</li> <li>✓ Pérdida de visión por iluminación insuficiente o excesiva</li> <li>✓ Estrés térmico</li> <li>✓ Caída de objetos por desplome o derrumbamientos</li> <li>✓ Contactos eléctricos</li> <li>✓ Estrés psicológico</li> </ul>
<p><b>Enfermedades profesionales:</b></p> <p>Síndrome del Túnel Carpiano Teno Sinovitis Crónica de la Mano y la Muñeca</p> <p><b>Enfermedades relacionadas con la actividad laboral:</b></p> <p>Estrés Padecimientos de la columna Trastornos de la visión</p>
<p><b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</b></p> <p>Usar siempre los MPI y colectivos que estos se encuentran en buen estado al igual que equipos y accesorios que se utilizan en el trabajo. El trabajador debe conocer la seguridad necesaria para el puesto o la actividad que desarrolla, la cual aprenderá de manera correcta para su trabajo, obedeciendo las instrucciones recibidas, no cometiendo indisciplinas y eliminando o reportando las condiciones inseguras.</p>
<p><b>Régimen de trabajo y descanso</b></p> <p><b>Horario de trabajo:</b> De Lunes a jueves desde las 7:30 a.m. hasta las 5:00 p.m. y los viernes desde las 7:30 a.m. hasta las 4:00 p.m.</p> <p><b>Horario de descanso</b></p>

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial de Confecciones Textiles UNYMODA

Horario de descanso Diario de treinta minutos para merienda de 9:00 a 9:15 a.m. y de 2:00 a 2:15 p.m. Se fija un tiempo de 30 minutos para el almuerzo de 12.00 a 12.30 pm		
<b>VI. Cultura organizacional</b>		
<b>Expectativas del comportamiento</b> El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética para los trabajadores		
<b>Clima organizacional</b> Debe establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo, tener un alto sentido de pertenencia con la institución, crear un ambiente de comunicación abierta.		
<b>VII. Valores compartidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentido de pertenencia.</li> <li>✓ Honestidad</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Patriotismo</li> <li>✓ Colectividad</li> </ul>		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha