

TÍTULO: “PROCESO DE APRENDIZAJE PARA COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO DE CAPITAL HUMANO”

Autores:

- MSc. Estrella Felipa Acosta Corzo. (Profesora principal. Centro de Capacitación MINTUR)
- Ing. Fernando D. Chávez Fajardo. (Profesor principal. Centro de Capacitación MINTUR)
- Lic. María Luz Hernández Fernández. (Profesora principal. Centro de Capacitación MINTUR)

Correo electrónico: direccion@ehtv.mintur.tur.cu

Resumen

En el marco de adecuadas prácticas que influyan en el proceso de enseñanza – aprendizaje, se reclama de mejores pericias que generen avances en el rendimiento de las organizaciones; para ello, es necesario determinar el desarrollo de acciones que incidan en el capital humano y en la satisfacción de clientes con respecto a los destinos; con la búsqueda de vías adecuadas, para lograr tomar en cuenta como eje estratégico, el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir con implementación científico – metodológica al fortalecimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje, que logre influencias en el posicionamiento y competitividad de trabajadores en las organizaciones del Mintur?. Todo lo cual incide en objetivos que impacten en metodología de avanzada en el Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH), con integración a investigaciones en materia de Procesos y Calidad en los servicios. Para alcanzar las metas trazadas, se despliega una estrategia de avanzada, que incide en el perfeccionamiento de profesores, directivos y reservas; expandiendo un modelo heurístico de innovación; implementada en docencia, asesorías e investigaciones; que impactan en el grado en que se cumplen indicadores actuales, relacionados a la competitividad y con la aceptación en el MINTUR, CITMA, MINED, MININT, CUBAZUCAR y ARENTUR; a través de títulos concedidos en la Oficina Nacional de Normalización; Auditorías, Premio de Valor Organizacional y demostración de Personal Competente hacia la Cultura de servicio.

Palabras Claves: *capital humano; enseñanza – aprendizaje; competitividad; posicionamiento; eficacia*

SUMMARY

In the elaboration and solution of the case study, the basic components that distinguish the Assessment Center Methodology (AC) and that must be respected have been taken as a central objective: the use of multiple techniques, among them simulations, the use of several assessors who carry out the observation of behaviors, organized around the competencies and dimensions related to the job position and the systematic integration session of the data. The classic simulation exercises used are the following: Inbox, Role Play, Group Exercises, Criteria Search Exercises, Simulation Interview and Oral Presentation; which are elaborated by the creators and followers of the methodology. In the solution of the case it is necessary that the assessors and participants receive adequate training, for the mastery of the essential categories, related to the competencies, the applications that can be performed in each exercise and empirically in the actions and analysis that can be performed for the achievement of the effectiveness of the methodology, which contribute to the improvement of the quality in the selection of managers in the organizations.

Keywords: *assessment center; human capital; managerial competencies; selection exercises*

Introducción

En el marco de adecuadas prácticas que influyan en el proceso de enseñanza – aprendizaje, se expresan pericias que generen un excelente rendimiento de las empresas; y esto lo fundamentan en que las mejores compañías tuvieron éxito mediante la integración de varios indicadores, considerando criterios de habilidades relacionadas con la estrategia empresarial, el desarrollo de procesos y el clima organizacional. En este sentido, existen expertos que consideran la existencia de sistemas de intercambio de conocimientos interactivos, que reflejan la creación de conocimientos y la participación de las personas en las organizaciones.

Por ello, se pretende alcanzar el desarrollo de actividades basadas en la enseñanza – aprendizaje, vinculadas al Sistema de Gestión de Capital Humano, como conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos vinculados con el desarrollo del mismo; a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Por lo que se reclama de trabajadores y directivos con bases científico – metodológicas, demostradas en la práctica; que evidencien condiciones para tributar al desarrollo y control del Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH); aplicando eficientemente tecnologías, que contribuyan a una mejor organización de la fuerza laboral, aseguren la eficacia y las transformaciones ocurridas y proyectadas en el sector.

Estos requerimientos, concuerdan con las situaciones que se afrontan y los estudios que se han realizado a nivel organizacional y empresarial, conllevando la orientación hacia las siguientes **interrogantes problémicas**:

- ✓ ¿En la actualidad existe dominio científico – metodológico, que permita fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del personal en el sector, incrementando los ingresos por calidad, con aportes en el Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH)?
- ✓ ¿Se poseen instrumentos y técnicas científicas, que asienten el estudio y desarrollo continuo en materia de Procesos, Calidad y Capital Humano; con impactos en la selección, estimulación y superación del personal?
- ✓ ¿Se implementa en la organización acciones basadas en el desarrollo de capital humano, que tribute al contexto económico - social que atraviesa el país y con ello a la eficiencia y eficacia y competitividad en los mercados?

Estos requerimientos, toman en cuenta la panorámica existente, que concuerda con las situaciones que se afrontan y los estudios que se han realizado a nivel organizacional y empresarial, conllevando la orientación hacia el **problema científico**:

¿Cómo contribuir con implementación científico – metodológica, al fortalecimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje, que logre influencias en la formación y competitividad de trabajadores y directivos en las organizaciones?

Lo cual amerita trazarse los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Implementar metodología de avanzada en el proceso de enseñanza – aprendizaje, que ejerza impactos en el posicionamiento y competitividad de Capital Humano en las organizaciones.

Objetivos específicos:

- Identificar los indicadores que se deben tener en cuenta, para desarrollo metodológico integral, que estimule la incorporación, innovación y fortalecimiento de la fuerza laboral en organizaciones y empresa.
- Patrocinar la preparación y desarrollo de perfiles o profesiogramas de competencias, con avances de la ciencia y la creación tecnológica en personal del sector, que contribuya a variables organizacionales, de proceso e individuales en el país.
- Implementar técnicas e instrumentos con realización de tecnología informatizada de avanzada, que tribute al desarrollo del Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH), afianzando los principios de posicionamiento y la competitividad de capital humano en destino turístico.

El desarrollo de una visión común en relación con objetivos y el hecho de formar valores dentro de la organización, serán efectivos para el éxito de posicionamiento, competitividad y la calidad en los servicios; con la creación de una cultura de intercambio de conocimientos y otras competencias dentro del equipo, que posibilite las relaciones positivas individuales y de grupo.

Para cumplir y desarrollar los objetivos propuestos, se utiliza una gama de métodos y técnicas algunas de las que se mencionan a continuación:

- Analítico – Sintético
- Inducción – deducción
- Consulta con grupo de expertos
- Caracterización sociodemográfica
- Cuestionario de elementos relevantes que influyen en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano
- Técnicas de Clima y Cultura organizacional
- Diagnóstico de las premisas y procesos internos del Capital Humano (Gecyt)
- Técnicas de estudio del tiempo de trabajo (fotografía detallada individual)
- Método de Kendall
- Modelo Delphi por Rondas
- Diseño de Profesiograma de competencias con integración a la idoneidad demostrada
- Pronóstico de punto de equilibrio para cálculo de fuerza de Trabajo
- Matriz de Integración vinculada con el Control de Competencias en Proceso clave
- Diagrama de Pareto

Los resultados esperados en el proyecto consisten en la implementación de soporte científico - metodológico que permitan el desarrollo de procesos, organización e individuos con:

- La aplicación de tecnologías y acciones innovadoras, con bases teórico – prácticas, vinculadas con metodología de avanzada para el diagnóstico, proyección y control, que ejerzan impacto en el fortalecimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje en materia del Sistema de Gestión de Capital Humano.
- El arrojo de acciones vinculadas con la idoneidad demostrada, integradas a las competencias de los recursos humanos, las matrices para su evaluación y mejora continua; implementando acciones que favorezcan la plantilla objetiva proyectada; con impactos en el mejoramiento socio – económico - laboral como eje principal de la política de empleo.
- La ejecución de gestiones que garanticen el estudio de procesos claves y vinculados al Capital Humano, especialmente en la organización del trabajo, competencias laborales, la selección – contratación y la evaluación del desempeño, con su impacto a otros, que permitan la mejora del trabajo y la satisfacción de clientes y trabajadores en las entidades.
- La caracterización de indicadores que se deben tener en cuenta, para el perfeccionamiento del proceso de enseñanza – aprendizaje, que estimule la

identificación, evaluación y desarrollo en la educación de competencias, con avances en docentes y personal del sector en el país y en el exterior.

I.1 Procedimiento metodológico propuesto para posicionamiento y competitividad de trabajadores en la organización

El proyecto como eje de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), toma en consideración los indicadores factibles para incidir en el proceso de enseñanza – aprendizaje, que influyen en el Sistema de Gestión del Capital Humano; por lo cual, el procedimiento alcanza la definición de los instrumentos aplicados; utilizando como referente metodologías desplegadas en la Integración Estratégica del Sistema competente, para encontrar el conjunto de soluciones óptimas de orientación holística – constructivista.

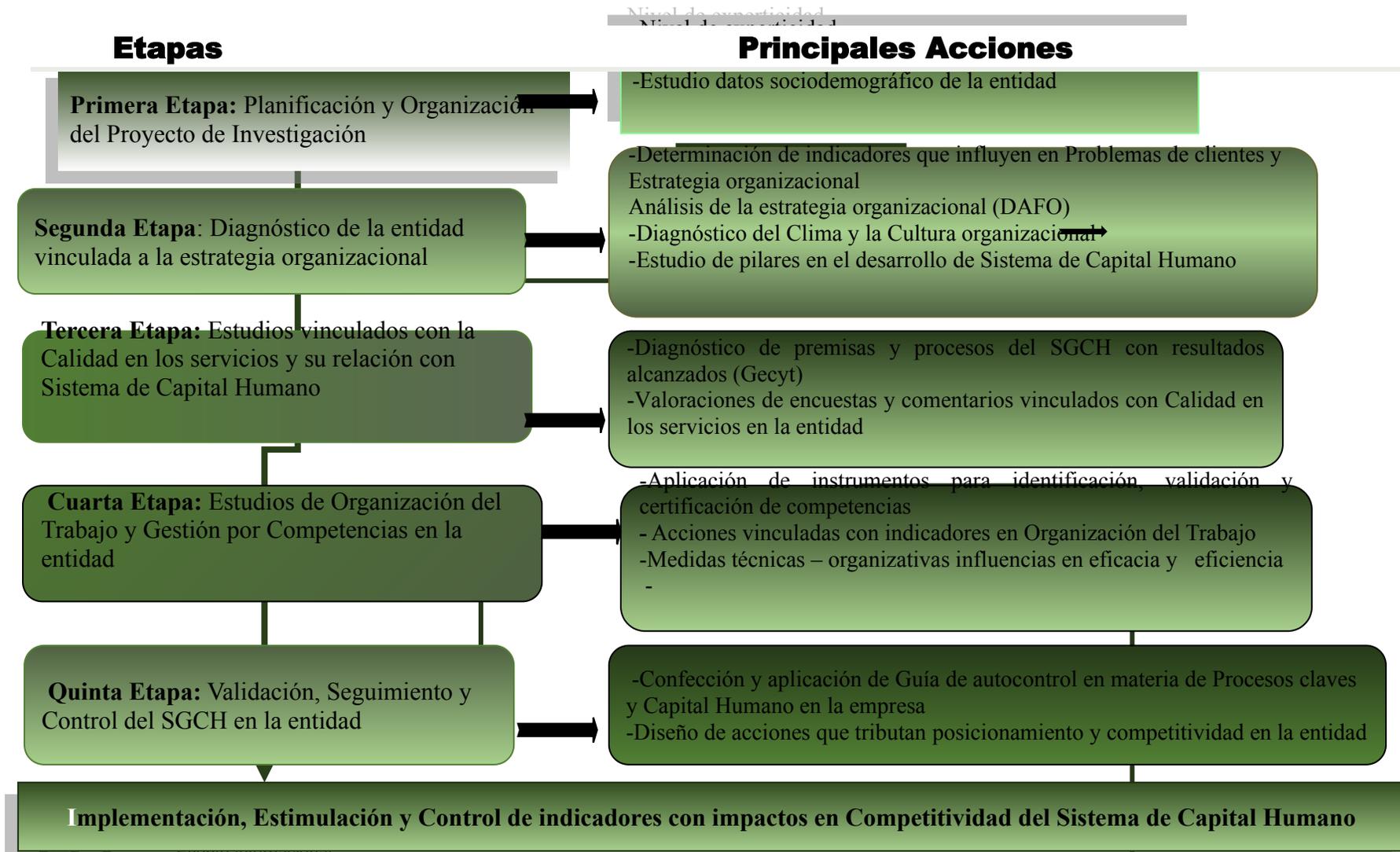
El modelo de Integración Estratégica para aplicarlo, se ha realizado sobre las siguientes bases teórico – metodológicas:

- Teoría o enfoque de sistema: Se expresa a través de la redefinición y configuración de una arquitectura estratégica organizacional, de procesos y de cargos, en función del establecimiento competente de la organización con un diseño en cascada desde el nivel organizacional hasta el individual. (Chiavenato, 1992, 2004)
- Teoría de la Dirección Estratégica: El modelo se concibe como proceso de dirección estratégica que enfatiza en el desarrollo de las competencias necesarias para que la organización logre alinear estratégicamente su desempeño, haciendo un empleo más eficiente de los recursos, con énfasis en el humano, para que la organización se dirija a incrementos en el desempeño de forma sostenible. (Barney, 1991a; Wernerfelt, 1984).
- Enfoque de competencias. Constituye el centro de atención del modelo al concebir de forma integrada el diseño de las competencias organizacionales, de procesos y las laborales. Este se centra en encontrar un modelo de competencias de referencia que permita el desarrollo alineado estratégicamente del desempeño organizacional con base en el capital humano (Cuesta, 2005; 2004; Morales, 2006).
- Enfoque de Procesos. Este enfoque marca una cualidad esencial en el modelo, debido a su concepción como proceso, desde el nivel organizacional al individual y se articula a través de los procesos de dirección de la organización. (Hernández y otros., 2006; Kaplan y Norton, 2008; Porter, 2001; Soltura, 2008).
- Enfoque de Innovación y Mejora continua: Principio que orienta hacia la mejora continua del desempeño global de la organización, como objetivo permanente de ésta; estableciendo procedimientos y registros apropiados que garanticen las decisiones eficaces, basadas en el análisis de satisfacción de clientes (Norma ISO del grupo 9000:2000, el Modelo EFQM).

El medio lo ampara bases vinculadas con el Perfeccionamiento de acciones, que tributan al desarrollo competente de Capital Humano en las organizaciones; con técnicas e instrumentos de soporte informatizado; vinculados a la Administración, Calidad en los servicios y Procesos

claves; sustentado en expertos e investigadores nacionales e internacionales, tales como: Nogueira Rivera et al. (2004); Medina León et al. (2008); Soltura, 2008; Cuesta A. 2010; Pérez Hernández R. 2017 y Acevedo Suárez J. 2018. Evidenciando la metodología a seguir, con una secuencia etapas, que implican a su vez, acciones tomados en consideración en su conjunto:

Figura 1.1: Etapas implementadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje para el posicionamiento y competitividad de Capital Humano
Fuente: Elaboración propia



I.2.1 Resultados de acciones práctico – metodológicas efectuadas para alcanzar impactos en el posicionamiento y competitividad de Capital Humano en las organizaciones:

- Preparación de asignaturas y profesionales
 - Modelos de base para la planificación y realización de Asesorías, docencia y proyectos de Investigación
 - Diseño e implementación de programas aceptados a nivel de empresa y país
 - Integración de módulos que complementan el desarrollo de directivos y trabajadores en la entidad
 - Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de objetivos y metas coherentes de programas a la estrategia y reclamos de organizaciones y empresa

- Puntales relacionados con eficacia y eficiencia empresarial
 - Identificación de eficacia en materia de gestión del capital y sus posibles soluciones (Contenidos/ Objetivos/ Bibliografía de referencia/ Conceptos/ Estrategia/ Política/ Requisitos generales para aplicación/Ejemplos de situaciones actuales/ Ciclos de competitividad)
 - Evidencias de papel estratégico del Capital Humano y otras condiciones en la eficiencia empresarial, valorando de forma integradora los RR: HH en la empresa
 - Determina y orienta a directivos y trabajadores hacia la gestión de capital humano coherente con su política global y estrategia para atracción de personas con proyecciones de avanzada
 - Optimiza la capacidad productiva y de servicios de personas jóvenes y directivos de empresa

- Puntales vinculados a diseño de Competencias, Procesos y Pilares relevantes
 - Ha garantizado la recogida de información primaria, mediante un conjunto de métodos o técnicas de investigación, entre las que se encuentran: (CLEAVER/ Cuestionario de Competencias directivos/ Entrevista a cuadros/ Test Mayers-Briggs/ Modelo evaluación 360ª/ Estudio de datos sociodemográficos/Modelo de Referencia con 45 pilares/Método de Kendall/Delphi por Rondas/Técnicas estudios de Competencias de Procesos/ Ficha y diagrama de Proceso/Cuestionario de Motivación laboral/ Técnica de Pareto/Elementos relevantes/Cuestionario de Clima y Cultura organizacional/)
 - Evidencian descripción y demostraciones de aceptados en soportes enriquecidos, para desarrollo en la entidades y empresa, investigaciones, proyectos regionales y nacionales.
 - Ha incidido en examen atento de hechos, situaciones y comportamientos competentes en materia de procesos, trabajadores y directivos en las entidades de la región y país.

- Manuales de Procedimiento vinculados a Organización del Trabajo y Competencias
 - Han confirmado herramientas de seguimiento y medición de estudio de tiempo en jornada laboral, para tomar medidas que permiten la reducción o eliminación de las interrupciones, perfeccionando los métodos y procedimientos de trabajo y determinando normas de resultados competentes

- Han sentado las bases para la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos en el desarrollo organizacional en la empresa.
 - Se ha garantizado la mejora de profesionales, sus características de personalidad y físicas, reducción del ausentismo y la fluctuación laboral.
 - Se tributa a lograr flexibilidad en los trabajadores y sus estructuras organizativas, adecuándolas a las diferentes profesiogramas y desarrollo de procesos.
 - El desarrollo de este indicador ha tributado a la atracción y permanencia de personal competente en la entidad; mejorando el % promedio de trabajadores con elevado nivel, comparando el plan.
- ➡ Bases para diseño de Profesiograma por Competencias
- Se obtiene sistema de conocimientos, habilidades y actitudes valiosas que tributen al estudio y desarrollo de las competencias en la entidad.
 - Base para la identificación, desarrollo y evaluación de competencias organizacionales, de proceso y laborales
 - Se alcanza metodologías aceptadas a nivel de país y empresas, para el diseño, evaluación y desarrollo de competencias directivas y laborales; con profesiogramas de competencias integrada a idoneidad demostrada.
- ➡ Puntales relacionados a Calidad, Procesos y RR: HH
- Aprecia y estudia necesidades de clientes, con la búsqueda de problemas centrales, ideas y reclamos de organizaciones que puedan suministrar la información
 - Efectivo para alcanzar que estudiantes se interesen y motiven en la adquisición de conocimientos y habilidades, para impactar en la empresa
 - Se obtiene cambios vinculados a probar la capacidad de los estudiantes para aplicar en una situación del "mundo real" la teoría que han aprendido
- ➡ Realización en Casos de Estudio aplicables en la empresa
- Se alcanza la aceptación de diseño, desarrollo y aplicación, para capacitar en solución de problemas en entidades y empresa
 - Se orienta hacia lo que variados trabajadores y directivos enfrentan, con situación real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor o maestro condicional.
 - Establece las necesidades de trabajadores, con la búsqueda de temas específicos, procesos, ideas u organizaciones que puedan suministrar la información real de situaciones existentes.
 - Se pone de relieve análisis personal en la que se enfrenta un directivo, vinculado a demandas en las entidades actuales.

Conclusiones

- El cimiento aplicado en el proceso de enseñanza - aprendizaje en materia de Capital Humano, ha permitido el desarrollo de coberturas y soportes, que estimula la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de directivos y trabajadores competentes
- Se alcanza una metodología de avanzada, con exploraciones realizadas, en la implementación del sistema, vinculadas a técnicas e instrumentos, con soporte informatizado; afines a Capital Humano, Calidad en los servicios y Procesos claves; con aceptación del Mintur y Universidades del país; que potencian escenarios para la formación y superación a nivel individual, organizacional y empresarial.
- Se despliega una estrategia científico – metodológica, que tributa al perfeccionamiento de directivos y reservas; expandiendo un modelo heurístico de innovación, para la docencia, asesorías e investigaciones; que han favorecido resultados en entidades y Centro de Capacitación Territorial; implementando herramientas que reflejan el grado en que se cumplen indicadores relacionados a la competitividad.
- El nivel alcanzado en el proyecto, lo conforman su implementación, desarrollo y aceptación de acciones empresariales en el MINTUR, MINED, MININT, CUBAZUCAR y ARENTUR; que potencian soporte y confirmación de capacidades en adiestrados, docentes y directivos que han obtenidos éxitos a Nivel Nacional e internacional.
- Potencia la confirmación y evaluación de capacidades, actitudes y otras competencias en adiestrados, docentes y trabajadores que han obtenido éxitos a Nivel Nacional e internacional; con soporte para investigaciones, asesorías, tesis y tutorías, con indicadores aceptados e implementados en las entidades.

Referencias bibliográficas

Acosta Corzo. E. (2018). Manual de Procedimientos para la implementación de estudios en Organización del Trabajo. Localizable en Gestipolis. Disponible en la siguiente dirección: <https://www.gestipolis.com/manual-de-procedimientos-para-la-implementacion-de-estudios-en-organizacion-del-trabajo/>

CECM. Decreto 335 /17. Modificativo del Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Material Impreso. 2017

Cuesta, A. (2010): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. La Habana. Ed. “Félix Varela” y Academia

Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica. Blogs. (en línea). (Consulta: 16 julio 2018). Disponible en: <http://blogs.Imf-formacion.com/.../gestion-de-recursos-humanos-23mayo2017>

López Díaz, E. La Gestión por competencias laborales en la actualidad. Retos y realidades (en línea). Monografias.com (Consulta: 27 marzo 2021). Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos82/gestion-competencias-laborales/gestion-competencias-laborales2.shtml>.

NC ISO 10018: 2016 Gestión de la Calidad – Directrices para la participación activa y la competencia de las personas.

NC. 3000. ONN. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana 2007

NC: ISO 9000: Cuarta Edición 2015. Sistemas de gestión de la calidad —Fundamentos y vocabulario (traducción oficial)

Pérez Hernández R. Capital Humano. La integración de su sistema con enfoque por competencias CENDA. 2015. ISBN 978-959-270-360-5-. Editorial Academia.2017.

Pérez Hernández, R. J. Competencias Laborales. Excelencia Empresarial. Artículo de la revista Científico – Técnica “Cimientos”. Editorial del CENCSUT, MICONS. Ciudad de la Habana. Cuba. Pág. 37. [Consultada: 9 de abril de 2022].

Zaratiegui, J. R. La Gestión por Procesos su papel e importancia en la empresa. Gestipolis. [En línea:] Disponible en: www.gestipolis.com [Consultada: 5 de octubre de 2022].