

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## COMPETENCIAS LABORALES DEL CAPITAL HUMANO

### CAPÍTULO I: GENERALIDADES

#### 1.1. Bases y necesidad de la gestión por competencias en las organizaciones cubanas del MINTUR.

Los cambios sociales, políticos y económicos de los últimos años en el mundo, convocan a un uso más racional y humano de la fuerza de trabajo, teniendo en cuenta las propias características de los trabajadores, las condiciones en que se invierte sus capacidades y los tipos de trabajo que desempeñan, pues son ellos los que esencialmente acometen las transformaciones, para el logro productivo, propiciando el desarrollo de los procesos en la organización y en el entorno. Ello ha supuesto la introducción de nuevos planteamientos en la vida de las empresas cubanas, para superar, no sólo la crisis que a nivel mundial se viene arrastrando desde hace algunas décadas, sino también para adaptarse y encontrar el *camino más idóneo y competitivo en este nuevo siglo*.

Pero cómo desarrollar y potenciar en esta realidad cambiante, el desarrollo de ese capital humano, en las organizaciones, de forma tal que se logre afrontar las constantes transformaciones sociales y psicológicas que se demandan en el mercado? Entonces cabe orientarse no solo hacia la industria de los servicios, sino además hacia qué deberá hacer la escuela cubana actual y FORMATUR para lograr tributar de forma sistémica a este fin.

De todo este marco se deriva la gran preocupación de nuestro sistema en torno a la gestión por competencias del Capital Humano, comprendida con énfasis en la gestión del conocimiento en las personas, coincidiendo con no pocos expertos que plantean cómo entre las prioridades para elevar la productividad se encuentra esencialmente del hombre y no solo de los documentos legales de que se disponen como el perfil de cargo. Pues precisamente la capacidad demostrada de manera eficaz es el elemento clave en la “era digital”, decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial.

Al conjunto de estos aspectos que se integran para el logro de la eficiencia personal y organizacional que se le ha denominado en los últimos años “modelo de gestión por competencias”, el cual se pretende establecer como una práctica esencial para la optimización del valor del capital humano en las organizaciones cubanas; y demanda de una integración de esta gestión con la estrategia presente y futura de la empresa. En el Modelo de referencia, pretende lograr un desempeño laboral superior, que refleje la cultura y los valores de la organización y su tributo a la sociedad donde se vive.

De toda la amplia gama de conceptos se adopta, desde un enfoque integrador las siguientes consideraciones esenciales sobre el **término de competencias laborales**:

Que la norma cubana (3000/ 2007) la define acertadamente como conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y en la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Por lo que es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Quiere esto decir, que para que una persona muestre comportamientos que evidencian desempeño competente, se hace necesario la unión de **cinco elementos** fundamentales: el **Saber**: el conocimiento técnico, los elementos cognitivos que son necesarios y base para la formación de otras formaciones psicológicas y para la enseñanza...el **Saber hacer**: el sistema de habilidades que permiten la puesta en práctica de los conocimientos y hábitos adquiridos, causalmente relacionados con una actuación exitosa; el **Saber estar o saber ser**: actitudes y valores favorecedoras del entorno organizacional y/o social que garantizan la estabilidad y contribución de la personalidad; el **Querer hacer**: conjunto de aspectos afectivos - motivacionales, que determinan las expectativas, persistencia y satisfacción mostrada en el desempeño; y el **Poder hacer**: conjunto de factores relacionados con lo individual y lo situacional, que posibilitan el desarrollo y monitoreo de los procesos de trabajo. En lo individual se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones y condiciones que permiten mostrar un comportamiento competente dado.

Todo lo cual demanda de la descripción de este subproceso, dada las bases que rigen en la NC 3002:2007, las legislaciones vigentes y los principios teórico – metodológicos que hacen funcionar este sistema en las Organizaciones. (Ver figura 1.1)

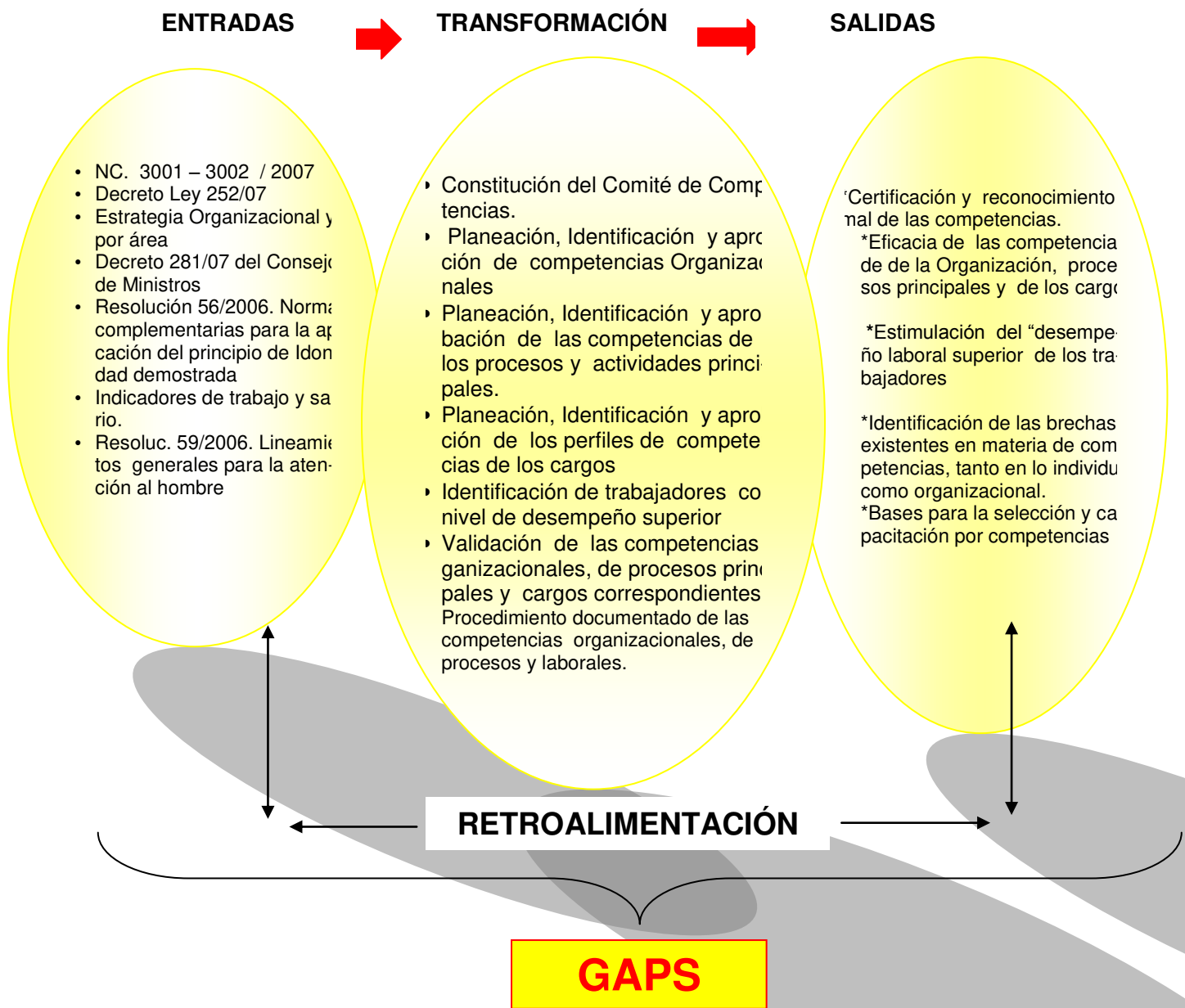


Fig. 1.1: Descripción del subproceso de competencias laborales, en el SGICH, dada las bases de la N.C 3002: 2007

Fuente: (Elaboración propia)

Para lograr su puesta en práctica de manera científica, es necesario tener en cuenta los presupuestos teórico – metodológicos que hacen funcionar el sistema de gestión por competencias en las Organizaciones.

### **1.2- Presupuestos teórico – metodológicos que hacen funcionar el sistema de gestión por competencias en las Organizaciones.**

A partir de estos principios se argumenta la inserción de las competencias, en la gestión del Capital Humano, como parte esencial para la planeación, desarrollo y seguimiento del desempeño del trabajo competente en las organizaciones y se ofrecen consideraciones sobre los componentes de los necesarios calificadores o perfiles de cargo por competencias. Los estudiosos del tema en el mundo y en Cuba, especialmente el Dr. A. Cuesta han planteado diversos fundamentos esenciales para hacer funcionar este sistema de gestión por competencias. A continuación se sintetizan los de mayor trascendencia para este proyecto.

- Las personas no son sólo competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional y estos componentes se reflejan en el desempeño laboral, a través de la unidad de condiciones bio- psico-sociales. Lo que presupone que el desempeño exitoso ante el trabajo es el resultado de la influencia de factores internos (biológico – psicológicos) y de factores externos (medio ambiental – comunitario - organizacional - macro social).
- Por ello se considera con acierto, que el desempeño exitoso debe incluir no sólo conocimientos, sino actitudes, valores y rasgos psicológicos de la personalidad, lo cual responde a la holística, pues el futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más no sólo con conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también con rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer, saber ser y poder hacer), para la multiplicidad de situaciones organizacionales.
- Si las competencias como sistema de conocimientos, actitudes, habilidades y características individuales de la personalidad, relacionadas entre sí, permiten la autorregulación del comportamiento humano no solo en el trabajo, sino en el contexto laboral y organizacional, se deberán estudiar en vínculo con la cultura y el clima organizacional.
- La selección de personal por competencias, requiere de un proceso llevado a efecto mediante técnicas diseñadas efectivamente, que realmente garanticen encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de

un puesto y de una empresa específica. Por lo que la formación, atendiendo a esas características presentes y futuras de puesto y empresa, va desarrollando al trabajador sobre las bases de su visión y la proactividad de la empresa.

- Por lo cual los perfiles de competencias de puestos pueden superar a los perfiles de cargo o profesiogramas, pues aunque en el mismo están las referidas competencias en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, no son el resultado de un profundo estudio en íntima relación con las funciones del puesto en las organizaciones
- Es necesario considerar que no es posible una buena gestión de competencias si las condiciones de trabajo no son adecuadas y en relación con los subsistemas claves del SGICH. Lo cual responsabiliza a las empresas y a la alta dirección de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias en los trabajadores.
- En los momentos actuales existen en el mundo conceptos vinculados al de competencias, como el headhunting o “cacería de talentos” que es una modalidad para conseguir directivos o empleados especiales; así como los “Assessment Center” como centros evaluadores de las competencias de los empleados.
- La tendencia más promisoría en la selección de personal competente es la búsqueda de candidatos no para un puesto X, sino para el puesto X,Y,Z, Lo cual expresa la importancia de la flexibilidad o multicompetencias en el empleado, y no sólo para las tareas del puesto sino para el éxito del hombre en la empresa, por lo que se integra a la Dirección Estratégica y a las políticas de SGICH, sirviendo además de base para obtener su carácter legal.

Del análisis de estos principios se infiere que para el tratamiento de esta categoría, hay necesidad de puntualizar en los términos y etapas que servirá de base para la planeación e implementación de esta gestión en las organizaciones del MINTUR.

## **CAPÍTULO II: TÉRMINOS ESENCIALES. TOMADOS DE LA NC. 3000:207**

### **3.13 Capital humano**

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.

### **3.14 Cargo**

Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.

### **3.15 Categoría ocupacional**

Clasificación de los diferentes cargos, de acuerdo con las funciones y tareas que desarrollan los trabajadores, tomando en cuenta sus características disímiles, la complejidad y su vinculación con la producción y la prestación de servicios. Se agrupan en las categorías de operarios, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes.

### **3.16 Certificación de competencias**

Proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

### **3.17 Certificación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

Emisión de una declaración, basada en una decisión tomada después de la revisión, de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados del sistema de gestión integrada de capital humano, mediante una auditoría de tercera parte.

NOTA 1 Definición adaptada de los apartados 5.2 y 5.5 de la NC ISO/IEC 17000:2005.

NOTA 2 Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organismos de certificación competentes e independientes.

### **3.18 Clima Laboral**

Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

### **3.20 Colectivo laboral**

Conjunto de personas vinculadas por una determinada actividad laboral, que tienen necesidades e intereses comunes y mantienen relaciones sociolaborales de colaboración, ayuda y responsabilidad mutua, formadas en el proceso de trabajo.

### **3.21 Comité de competencias**

Grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades.

### **3.22 Comité de ingreso**

Órgano que se crea en la organización para asesorar al jefe en el ejercicio de su facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada, y para tomar la decisión relativa a la promoción, permanencia y selección de los trabajadores para cursos de capacitación y desarrollo.

### **3.23 Competencias laborales**

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

### **3.24 Competencias organizacionales**

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

### **3.31 Cultura Organizacional**

Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.

### **3.32 Desarrollo de Capital Humano**

Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

NOTA Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

### **3.33 Desempeño laboral adecuado**

Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

### **3.34 Desempeño laboral superior**

Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

### **3.35 Desempeño organizacional**

Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.

### **3.41 Eficacia**

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

NOTA Así aparece en el apartado 3.2.14 de la NC ISO 9000:2005.

### **3.42 Eficiencia**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

NOTA Así aparece en el apartado 3.2.15 de la NC ISO 9000:2005.

### **3.44 Enfoque basado en procesos**

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como “enfoque basado en procesos”.

NOTA Así aparece en el apartado 2.4 de la NC ISO 9000:2005.

### **3.47 Ergonomía**

Ciencia aplicada que estudia el sistema integrado por el trabajador, los medios de producción y el ambiente laboral, para que el trabajo sea eficiente y adecuado a las capacidades psicofisiológicas del trabajador, promoviendo su salud y logrando su satisfacción y bienestar.

### **3.65 Gestión por competencias**

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.

NOTA Una organización de calidad es aquella que cumple con los requisitos establecidos en el proceso productivo y de prestación del servicio.

### **3.67 Idoneidad demostrada**



Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

### **3.86 Participación de los trabajadores**

Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración y el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, la búsqueda de las soluciones a los problemas y al cumplimiento de la legislación establecida dada su experiencia. Su aplicación posibilita lograr un total compromiso de los trabajadores y que sus competencias sean aplicadas en beneficio de la organización y de ellos mismos.

### **3.87 Perfil de competencias**

Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

## **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DE LAS ETAPAS PARA LA PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS.**

La actual coyuntura laboral en el MINTUR, tiene la necesidad en la dirección de las empresas, del desarrollo del talento humano como materia prima básica; lo cual demanda la puesta práctica de un sistema íntegro y coherente de gestión de competencias organizacionales, laborales y de proceso, como significado de un enorme reto presente y futuro que supone la enorme voluntad y visión de los factores y sistema, para el logro una cultura de trabajo competente; lo cual precisa de herramientas adecuadas y fiables, que permitan determinar los perfiles de competencias de los puestos, los procesos esenciales que garantizan el logro de la estrategia y sus correspondientes competencias e integrarlos a las normas de nuestros manuales, para dar seguimiento al desarrollo de éstos, a través de su implementación y control en el SGICH; especialmente a través de una conducta participativa, que impulse la real implicación del hombre en el trabajo y su desarrollo profesional en las organizaciones.

Ello presupone de un continuo perfeccionamiento en los trabajadores, equipos de trabajo y personal dirigente, casi sin niveles intermedios, por la demanda de una formación integral, con un alto grado de profesionalidad, dominio polivalente del proceso productivo y potencialidades y características individuales de la personalidad, que

permitan el desempeño exitoso en el contexto laboral, en estrecho vínculo con la estrategia organizacional y los procesos que garantizan la misma.

Para dar respuesta a este gran reto, se deberá trabajar en la aplicación de metodologías que permiten el descubrimiento de un sistema de competencias laborales y organizacionales, como alternativa para impulsar el desarrollo de los subsistemas de Gestión Integral del Capital Humano, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones, los equipos de trabajo, sus miembros y las exigencias sociales.

Lo cual supone una revolución en el SGICH, que nos obliga a cuestionarnos la validez de los sistemas empleados y a reconsiderar su diseño e implementación. Por todo lo anteriormente expuesto y dada las necesidades del país, de la región y de las empresas, se perfilan los siguientes **objetivos**:

1. Aplicar una metodología integradora y viable, adaptada a nuestra realidad, que posibilite el estudio, desarrollo y seguimiento de las competencias laborales, en estrecha relación con los procesos claves y la estrategia empresarial, en las organizaciones del turismo.

2. Servir de guía a los profesionales y técnicos del sector, para que logren planificar, identificar y desarrollar con fiabilidad, las competencias organizacionales, de procesos y laborales, que deben poseer los puestos y trabajadores del sector.

La integración del modelo adaptado a nuestra realidad, facilita la participación de los factores en la implementación del procedimiento metodológico y su posterior aplicación, respondiendo esencialmente a las estrategias integradoras actuales de la tendencia constructivista y holística; consiguiendo involucrar a expertos regionales, organizaciones interesadas, ejecutivos y trabajadores con desempeño exitoso en el sector del turismo. Tomando además en consideración, las mejores aportaciones de otros expertos, entre los que sobresalen (Mertens, Leonard. 2000, el Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales del MTSS 2001, el análisis funcional del grupo CONOCER, aplicado en Cuba por Pérez de la O Julio. 2001, las consideraciones metodológicas de A. Cuesta 2003, s. Mejías 2005, N. Pelegrín 2005, e integración de algunos de los principios y técnicas sugeridas por la Dra M. Díaz Pérez, (2005) de la Universidad de La Habana, así como los lineamientos en torno a la Norma Cubana 3000, 3001 y 3002 del MTSS 2007, relacionada con el Sistema de Gestión del Capital Humano).

# Etapas del proceso



La propuesta precisa por parte de los implicados, del análisis y actualización de la estrategia empresarial, que de forma analítica y generalizadora, permita no solo percibir las condiciones psicosociales (internas y externas) que afectan el desarrollo del desempeño competente en la organización, sino además accionar sobre ello; lo cual requiere de medios de (investigación - aprendizaje) que posibiliten el análisis de las condiciones histórico - sociales; para con ello determinar lo que se demanda para alcanzar las metas del negocio.

## **FUNDAMENTACIÓN DE LAS ETAPAS PARA LA PLANEACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES, DE PROCESOS Y LABORALES.**

### **Etapa Primera: Selección y entrenamiento del Comité de competencias**

**Finalidad:** Socializar la información sobre el tema y lograr la participación de los factores y trabajadores de óptimo desempeño, en la ejecución de cada paso del proyecto.

1.1- La selección y conformación del **comité de competencias**, grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades, se realizará a partir de los siguientes presupuestos:<sup>1</sup>

- Los trabajadores de óptimo desempeño describen su trabajo mejor que cualquier otra persona. Por lo que se debe tener identificados a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con otros trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.
- Para lograr la planeación, implementación y control de las competencias, se deberá asegurar la participación de la alta dirección, (al menos un miembro designado oficialmente para presidir el Comité de Competencias), así como de la organización sindical, para la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.
- La organización y este comité debe tener presente el resguardo del procedimiento documentado – capital estructural - donde se precisa cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, como base para el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas.
- La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

---

<sup>1</sup> *En la elaboración de estos presupuestos se ha tenido en cuenta la norma cubana. En relación con los Requisitos vinculados a las competencias laborales. se corresponde con las NC 3000, 3001 y 3002: 2007. Así como lo dispuesto en el Decreto-Ley No.252 y su "Reglamento" (Decreto No. 281) relativo la "Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial Cubano".*

La selección de los trabajadores destacados, se realizará tomando como punto de partida las prácticas y el empleo de los métodos y procedimientos de avanzada, que son empleados por aquellos que en la realización del proceso de servicio se destacan por lograr mejores indicadores en volumen y calidad.

Por lo cual lo integrarán compañeros que posean **condiciones tales como:**

- a) que tengan experiencia práctica y conozcan las actividades que se realizan en el área.
- b) que poseen desempeño exitoso en el puesto o cargo. Avalado por sus superiores, colegas y evaluaciones del desempeño.
- c) que demuestren interés y capacidad para la colaboración.

Con su aprobación se efectúa un proceso de entrenamiento interactivo (16 - 20 horas) en gestión por competencias, que unido a la explicación de cómo proceder en cada etapa del proceso, permitirán el trabajo específico investigación - aprendizaje. (Ver el programa de entrenamiento en el anexo 1)

Los compañeros del Comité de Competencias de la organización, que apliquen el procedimiento, deberán participar en todas las fases o etapas, hasta lograr la Redacción del perfil de competencia del puesto, su integración con la descripción y calificador del puesto, así como en la validación, seguimiento y control de los perfiles de competencias.

Una vez que se tenga conformado el comité de competencias y se haya realizado el programa de entrenamiento inicial se continuará interactivamente con la segunda etapa, como forma de entrenamiento e investigación.

## **Segunda Etapa: Análisis de la estrategia Organizacional y su alineación con el SGICH.**

**Finalidad:** Corroborar la alineación de la estrategia organizacional, con la realización competente de los procesos claves y las competencias genéricas que tributan a su desarrollo, identificando lagunas de todo el sistema.

- Formular una visión global de los requerimientos a corto y largo plazo del negocio, que demanda las competencias del capital humano en la Organización.

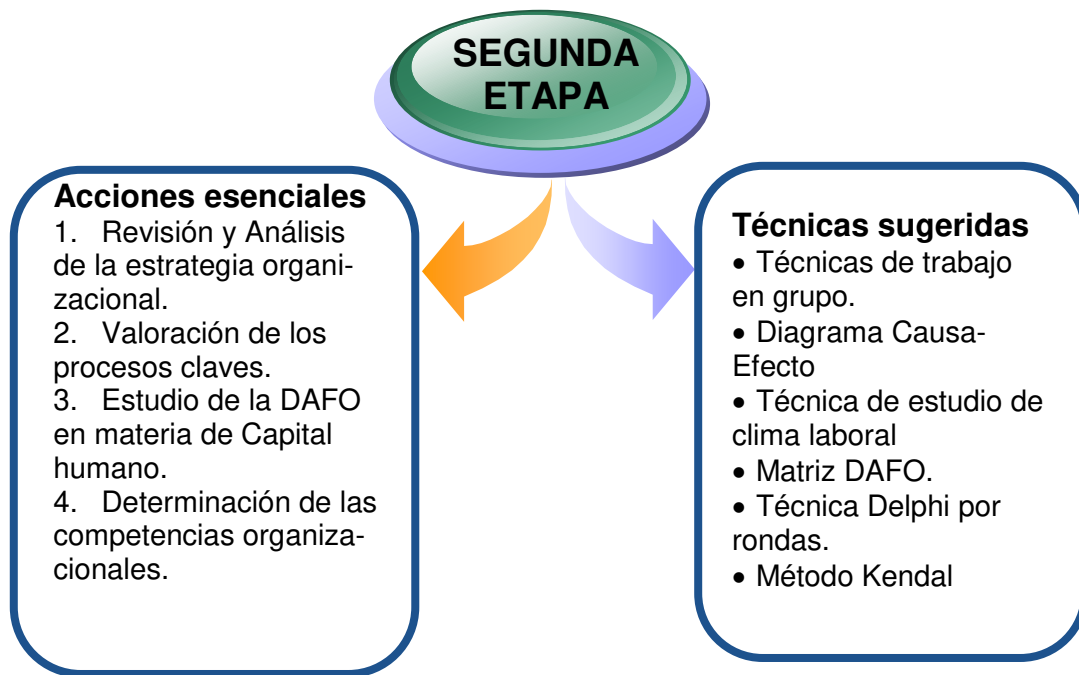


Fig. 3.2 Propuesta de acciones y técnicas esenciales que pueden utilizarse en la etapa de análisis y alineación de la estrategia organizacional con el SGICH.

Fuente: Elaboración propia.

Para ello se parte del criterio, de que el éxito de la estrategia organizacional dependerá en gran medida, de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización. Para que esta contribución mantenga su característica de sostenibilidad han de cumplirse tres condiciones:

- La determinación de lo que la organización necesita en materia de gestión integrada del Capital Humano, para lograr su estrategia.
- Una válida y fiable evaluación de la amplitud y profundidad de que cada miembro de la organización posee las competencias que garantizan el éxito de la estrategia.
- Una inversión en tiempo y esfuerzos por parte de directivos y mandos en el perfeccionamiento de los procesos claves y de sus colaboradores, para la selección, evaluación y el desarrollo continuo de estas competencias, como forma esencial de inversión.

Por lo que la organización para lograr implementar un SGICH que descubra y desarrolle las competencias organizacionales, de los procesos claves y de las personas, deberá previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:<sup>2</sup>

- Estar formulada la estrategia organizacional, alineada a la gestión por competencias, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización. Por lo cual se trabajará con técnicas grupo (Anexo 2.1)
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos claves y de la gestión del capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones, para el logro de la estrategia organizacional.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio, que favorezca el desempeño competente.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

Ante esta demanda hay que dedicar espacio a esta etapa, a través de la realización de técnicas que posibiliten la ejecución integradora de las siguientes acciones:

#### 2.1-Revisión y análisis de la estrategia organizacional

Para ello los expertos y el comité de competencias, trabajarán en la revisión y análisis de la estrategia organizacional, estudiando a profundidad y orientándose hacia:

- ✓ El objeto central de la entidad, la misión y los objetivos estratégicos de la organización y del área donde se desarrolle el estudio y su alineación con el modelo de competencias que se pretende alcanzar. (Sugiriéndose la revisión documental y el empleo de técnicas de grupo, clima laboral y especialmente la DAFO. (Ver los anexos 2.2 ).
- ✓ La precisión de las fortalezas y debilidades o carencias en las competencias organizacionales que podrían afectar al rendimiento de la empresa, o limitan su compromiso para asumir los desafíos del presente y futuro próximo.

---

<sup>2</sup> Estas premisas y las acciones de esta etapa cumplen con las exigencias de la norma cubana, en relación con las competencias laborales (NC 3002: 2007.) Para la cual son aplicables los términos y definiciones aprobadas. Fundamentando que para garantizar la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano(SGICH), en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos, se tiene que cumplir un conjunto de requisitos relacionados con la Estrategia organizacional. Se corresponde además con la NC ISO 9000:2005; NC 18000:2005.

✓ Qué competencias se necesitarán para liderar a sus equipos de forma tal que superen con éxito los desafíos que plantea la estrategia.

Con esa visión amplia de los requerimientos de la empresa, se poseerá una sólida base para identificar qué competencias cobrarán importancia a corto y medio plazo. Lo cual permite diseñar un modelo de competencias que integre las necesidades de la entidad, evitando desarrollar acciones aisladas de las diferentes áreas. Además el análisis integrador del negocio puede emplearse para identificar el grado de preparación que actualmente tiene la organización para conseguir los objetivos de la estrategia, pasando a identificar las carencias que pueden obstaculizar la consecución de los objetivos planificados en materia de procesos.

## **2.2- Identificación y análisis de los procesos de la organización para determinar las competencias de procesos.**

Para la realización de estas acciones se deberá tener presente **cinco conceptos** esenciales: identificación de los procesos, interrelación de las acciones, resultados planificados, mejora continua y gestión de procesos.

- **Identificación de los procesos.** Se identifican todas y cada una de las actividades principales o grupos de actividades que se realizan, con lo que se confecciona el Mapa de Procesos. Valorando esencialmente:

- ¿Debe estar realmente este proceso en esta organización?
- ¿La ejecución de este proceso contribuirá al logro de sus objetivos?
- ¿Cómo se realiza y cómo puede perfeccionarse este proceso?
- ¿Es necesaria la creación de nuevos procesos?

El estudio de las competencias de los procesos trabajo se basa en los principios siguientes:<sup>3</sup>

1) Integralidad, al considerar todos los recursos que intervienen en el desarrollo de cada proceso (humano, material y financiero), considerando el flujo logístico para su éxito.

---

<sup>3</sup> Estas bases han sido elaborada tomando como plataforma la Resolución 26/06 emitida por el MTSS y la guía metodológica para los estudios del trabajo elaborada por la cátedra de Estudios del Trabajo del IPEL "Julián Grimau". Se adecua partiendo de la elaboración de un dossier donde se contemplan los métodos y técnicas que son apropiadas para el estudio de los procesos y procedimientos propios en los procesos claves de las entidades subordinadas del MIN-TUR.



2) Sistematicidad, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas para la elevación de la eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo.

3) Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.

Para la ejecución de esta etapa puede emplearse técnicas de diagramas de proceso y recorrido, examen crítico, mapas de procesos, fichas técnicas y método de expertos. Se sugiere la realización de la Matriz de correlación: objetivos estratégicos – procesos claves – repercusión en clientes. (Se puede visualizar algunas de los procedimientos y técnicas para el estudio de procesos en el Anexo 2.4)

El estudio de estos procesos es imprescindible, por cuanto nos indicará:

- Cómo está organizado el flujo de las actividades necesarias para la consecución de los resultados propuestos y su mejora continua en la Organización.
- Si en la práctica disponemos en verdad de tal competencia clave o no, y en qué medida está presente, influyendo en la gestión de los procesos, con la aplicación de las técnicas apropiadas de dirección y liderazgo.
- Los criterios, métodos e indicadores para medir y dar seguimiento a la eficacia, eficiencia y mejora continua de los procesos.
- Cuáles son los recursos, soporte tecnológico y controles necesarios para la ejecución prevista de las actividades del proceso. Cómo se comunican entre sí los que intervienen en el proceso y este con otros procesos de la entidad y con el entorno.<sup>4</sup>
- Cómo se gestiona el aseguramiento, el desempeño, la satisfacción y la seguridad del capital humano que interviene en el proceso.
- Sobre las deficiencias que se presentan en las entradas (E), en la transformación del proceso (T) y por tanto en las salidas (S) del mismo, que podrán tributar a la mejora de la calidad del servicio; con fines de reducir los costos, diferenciarse de la competencia, lograr acortar los tiempos de entrega, así como lograr el perfeccionamiento de los métodos de dirección, de trabajo y técnicas de transformación que se utilizan, que tributan al logro de la misión organizacional,

---

<sup>4</sup> . Dr. Rogelio Suárez. 2007. *Presidente del Comité Académico Nacional. Especialidad Gestión Hotelera. Indicaciones para la realización del trabajo profesional en la especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera. Primera edición, 2007.*

En este estudio de procesos se podrían representar, como aparece en la Figura 3.3 una entrada, que estaría asociada a un proveedor, un productor que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto; o sea agregar valor a las entradas, y el Cliente (interno o externo) recibiría este producto o servicio.

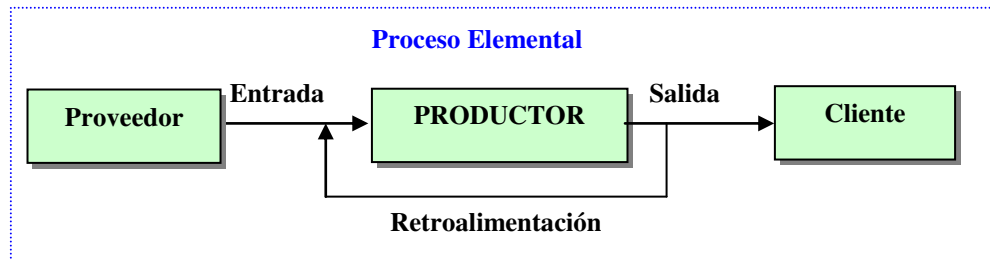


Figura 3.3. Esquema base elemental de un Proceso (Fuente: O. Díaz González, 2006. )

Por las características de las organizaciones de servicio y en especial del sector hotelero, (al cual está dirigido el presente manual) se hizo necesario enfatizar la repercusión que pueden llegar a tener los procesos sobre el cliente, de esta forma se deberá indagar en los siguientes:

- ❑ **Procesos estratégicos:** Son los procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo. Se refieren esencialmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.
- ❑ **Procesos Operativos o de Realización:** Son los procesos que contribuyen directamente con la realización del producto o la prestación del servicio y a través de los cuales la organización agrega valor a sus insumos.
- ❑ **Procesos de apoyo:** Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos, contribuyendo al buen desarrollo de los procesos de realización, aportándoles los recursos necesarios para el logro de la estrategia. contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios. Aunque no crean valor directamente perceptible por el cliente, son necesarios para el funcionamiento ininterrumpido de la organización. Estos procesos se denominan también “procesos auxiliares o de soporte”.

En resumen las **acciones metodológicas** que pueden realizarse en el estudio de procesos son:<sup>5</sup>

1 Retomar y Evaluar en el equipo o comité de competencias la estrategia de la empresa. Identificando y listando los procesos estratégicos, de realización y de apoyo que garantizan la consecución del servicio o producto (mapa de proceso).

2 Precisar los procesos claves relacionados con la estrategia organizacional. Es decir, las actividades principales, que garantizan o aseguran la consecución de los objetivos, en aras de la satisfacción del cliente. (Puede realizarse una matriz de objetivos estratégicos – repercusión en clientes y procesos)

3 Estudiar los procesos claves que garantizan la estrategia. Dando prioridad en el análisis y la investigación a las condiciones internas y externas que tributan a estos procesos; valorando ¿cómo?, ¿para qué? y ¿por qué? funcionan los mismos en beneficio del objeto social. Para lo cual se deberá:

-Nombrar responsable o representante del proceso

-Confeccionar fichas de procesos y diagramas; especialmente delimitando los subprocesos, entradas y salidas e identificando los problemas o incidentes que obstaculizan su realización.

- Identificar los patrocinadores o proveedores de los procesos /insumos necesarios, productos o servicios resultados y distribuidor, que garantizan el cumplimiento de los procedimientos o subprocesos.

- Identificar y valorar los recursos necesarios que aseguran los resultados (Humanos, Financieros, Materiales).

- Cuestionándose sistemáticamente si las acciones que se realizan en el proceso:

¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?

¿El Cliente está dispuesto a pagar por ellas?

¿Contribuye a conseguir alguno de los Objetivos Estratégicos?

---

<sup>5</sup> Se propone estas acciones esenciales, que sintetizan los estudios que sobre el tema se han realizado, entre los que se destacan: el Dr. Rogelio Suárez Mella. 2007. *Indicaciones para el trabajo profesional en la Especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera*. Presidente del Comité Académico Nacional. Especialidad Gestión Hotelera. La Habana, 2007. Msc. Omayda Díaz González, 2006. *GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADA A LA INDUSTRIA DEL TURISMO*. Folleto de Compilación para los Estudios de Organización del Trabajo. Resolución 26/ 2006. La Habana, 2006. Las etapas propuestas por M. Amozarraín (1999), así como la Metodología exitosamente aplicada en el sector, de Noguera Rivera Dianelys y Medina León Alberto (2004). *Metodología: VIALOG Group Communications*. "Introduction to Process Redesign". Metodología: Galloway, Diane, "Mejora Continua de los Procesos"; 1998. Y el Dr. A. Cuesta 2005. *Tecnología de la Gestión de RR.HH. CAPIT. 5. Acápite 5.3.3. Mapas de procesos, actividades y competencias*.

- 4 Precisar los indicadores que permitirán su evaluación y control de mejora continua. Ejemplos: satisfacción del cliente, observación del cumplimiento con la ficha técnica descrita, desempeño del trabajador, etc.
- 5 Determinar las competencias y las brechas que aseguran o dificultan el desarrollo de estos procesos. Especialmente las relacionadas con la gestión y supervisión de los procesos claves; de forma tal que se propicie la participación y el compromiso de todos los que intervienen.
- 6 Desarrollar el nuevo mapa del proceso (propuesta de mejora).
- 7 Implementar y dar seguimiento a la propuesta de mejora de los procesos.

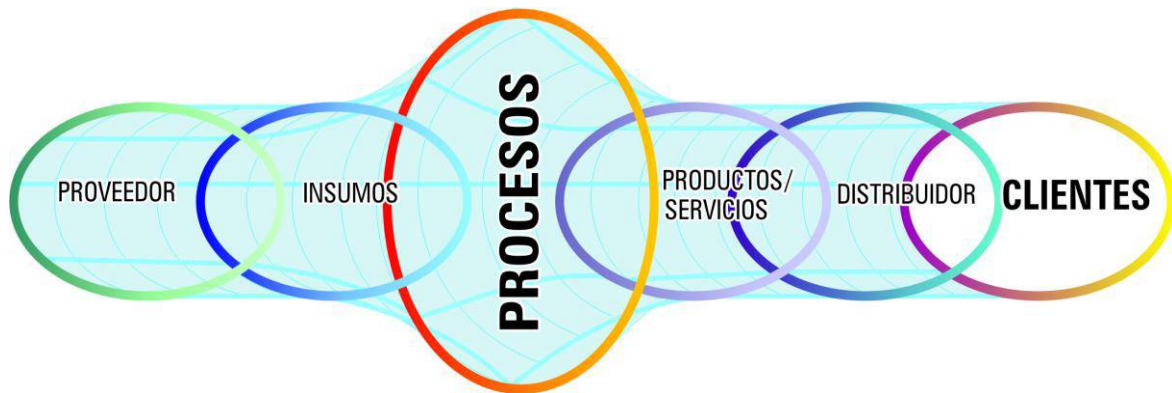


Figura 3.4: Esquema base para el análisis y mejora de los componentes del sistema que garantizan el desarrollo de los procesos claves en la Organización, (Fuente: A. Cuesta Santos, 2005. Adaptación E. Acosta, 2009)

Así, ese Mapa de Actividades, que comprende una planificación o programa, el valor agregado (servicio, producto, información o conocimiento) que se lleva al cliente, las políticas implementadas, que aseguran la formación interna a requerir y las evidencias mostradas por las personas que laboran (competencias) y la colaboración entre los actores del proceso, aseguran o no su eficacia y eficiencia la organización. Todo lo cual tributa y se interrelaciona con las competencias genéricas que la Organización deberá desarrollar para lograr su estrategia.

### **2.3-Detección de fortalezas y debilidades, vinculadas al SGICH de la Organización.**

La detección de fortalezas y debilidades del área, vinculadas al SGICH de la organización, es necesario para que el comité de competencias determine lo que la organización necesita en materia de gestión integrada del capital humano (SGICH), para el logro de la estrategia. Para lo cual se puede emplear técnicas como: (revisión documental, entrevistas, estudios de clima laboral, análisis de indicadores de trabajo y salario, el diagrama de causa y efecto, la técnica DAFO y/o la técnica de grupo nominal). Las técnicas para los estudios de clima laboral se encuentran compiladas y sirven de base para la ejecución del programa de entrenamiento.

-Puntualizando además en el análisis de los siguientes indicadores más importantes:

- Nivel de utilidades.
- Productividad del Trabajo.
- Salario Medio.
- Valor Agregado Bruto (VAB).
- Promedio de trabajadores.
- Ingresos monetarios.
- Fondo de salario.
- Tasa de fluctuación.
- Utilización del fondo de tiempo.
- Pérdidas económicas por ausentismo, ausencias

#### **2.4- Determinación de las competencias genéricas de la Organización (competencias organizacionales).**

La Determinación de las competencias organizacionales, es necesario a partir del sistema de capacidades y valores corporativos claves, que garantizan el éxito y las ventajas competitivas organizacionales, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización y con los desafíos que debe asumir para lograr las metas deseadas, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

De las competencias de la organización, o **“core competences”**, es necesario decidirse sobre un conjunto comprendido entre 5 y 7 competencias, pues lo aconseja la práctica (A. Cuesta 2005). La decisión de cuáles deberán ser las competencias clave de la empresa y su orden de importancia, se puede lograr mediante el uso de dos técnicas, sugeridas por A. Cuesta: Delphi por rondas y comparación por pares, tomando las instrucciones siguientes:

*-Cuáles características de la organización (capacidades y valores) garantizan el logro de su estrategia.*

*-Compare la importancia para el logro de la misión de su empresa, que tiene cada competencia clave respecto a todas las otras.*

*- En cada comparación escriba el número de la competencia que es superior en la celda que corresponda.*

En la técnica Delphi por rondas, después de pedir al grupo de expertos que en un papel relacionen las que consideran “*competencias clave de la organización*”, todas ellas se reproducen en una pizarra o pancarta, haciéndose con posterioridad y por consenso grupal la reducción de esa lista eliminando las redundantes.

Culminando esa caracterización, se enumeran y se le entrega a cada experto un impreso con esas competencias y se les solicita la ponderación de las mismas, otorgando valor 1 a la más importante, valor 2 a la que sigue en orden de importancia, hasta el valor 7 que corresponderá a la menos importante”. Con el fin de reducir el listado y precisar las más importantes. (A. Cuesta 2005).<sup>6</sup> Es importante para su control determinar la forma de operacionalización y el responsable, argumentando o describiendo cada una de esas competencias, caracterizándolas por sus pautas de conducta o dimensiones (o sea como se expresa o refleja su presencia en la organización).

**En resumen:** esta etapa que fundamenta la Teoría de Sistemas, el carácter sinérgico de la forma de pensar en la empresa y su funcionamiento, es esencial como preámbulo del estudio del puesto, como base que permite conseguir que la organización alcance un resultado deseado más eficiente, cuando los recursos y las actividades son gestionados como un proceso lógico; de forma tal que se logre identificar, comprender y dirigir interrelacionando las acciones generales con las específicas del área, para el logro de los objetivos, mejorando la productividad y eficacia de la empresa. Para ello es también esencial el análisis particular de las funciones de cada cargo o del puesto.

### **Tercera Etapa: Realización del Análisis del puesto.**

---

<sup>6</sup> Puede servir de guía para la aplicación de estas técnicas el texto de Cuesta Santos A., 2005. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda Edición Revisada y ampliada. Cap. 5.*

**Finalidad:** Identificar las competencias laborales inherentes a un puesto productivo o de servicio, en estrecho vínculo con la misión de la Organización y las evidencias de incidentes críticos en el desempeño del puesto.

La realización de esta etapa es fundamental para el conocimiento y dominio de las funciones, los procesos y actividades relacionados con el puesto o cargo y su vínculo con las condiciones que ejercen impacto en su ejecución. Permitiendo un análisis interior de los procedimientos que pueden y deben ejecutarse para el logro de resultados eficaces en el cargo. Logrando además vincularse con acciones de Instrumentación de la Resolución 26/06 para la aplicación de los estudios de Organización del Trabajo en las entidades laborales.

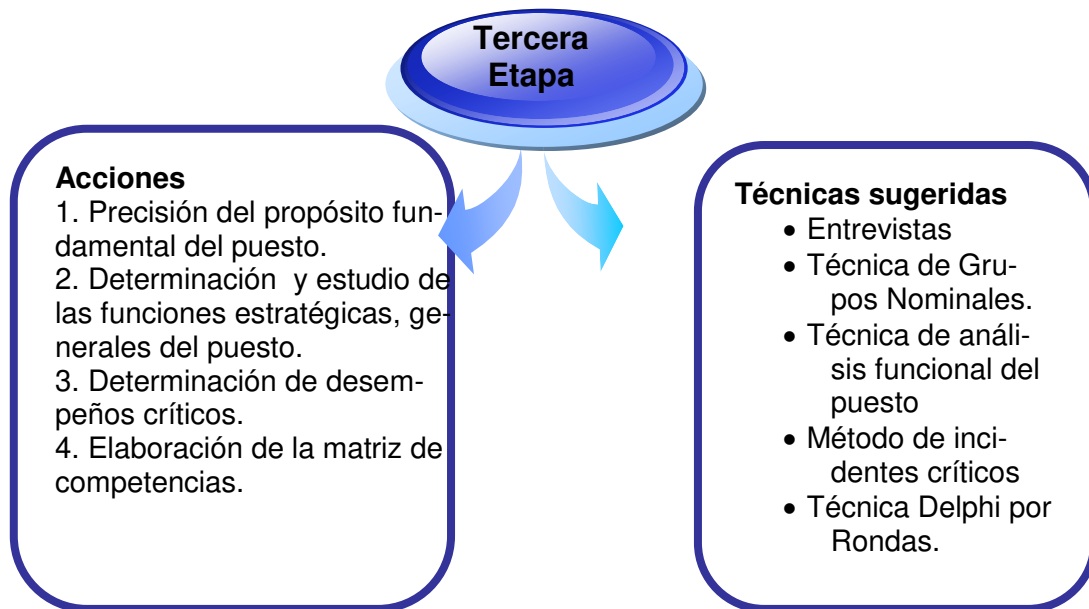


Fig. 3.5: Propuesta de acciones y técnicas esenciales que pueden emplearse en la etapa de análisis del puesto.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede emplear para ello la técnica Delphi por rondas o el análisis funcional del puesto demostrándose como entre el propósito principal o la misión de la empresa y la obtención del satisfactor, bien o servicio, existen varias funciones intermedias que lo hacen posible, de ahí la necesidad de que sean desagregadas. (Estas técnicas se encuentran en los Anexo 2.5 y 2.6). Además de profundizar en las definiciones que a continuación se presentan:

**Campo de aplicación.** Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

**Evidencias de desempeño.** Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

**Evidencias de conocimiento.** Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

**Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: “el trabajador será capaz de.....”**

Ejemplos de elementos de competencia:

- Dominar técnicas de dirección y de trabajo en equipo que le permitan orientar el aprendizaje del personal que se encuentra bajo su supervisión.

### **3.3-Determinación de desempeños críticos.**

- Análisis de incidentes críticos.

-Derivación de contingencias y condiciones que ejercen impacto en el desempeño.

Teniendo en cuenta que paralelamente a las funciones que desempeña el sujeto en el puesto, coexisten e interactúan gran variedad de contingencias y condiciones que ejer-



cen impacto en el éxito de su ejecución, ha sido necesario enlazar al análisis funcional al estudio de estas condiciones, a través del análisis de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos originalmente propuesto por Flanagan (1954), es una técnica de investigación cualitativa, a través de la cual se registran aquellas conductas representativas tanto de un buen como de un mal desempeño, basándose en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso). (Se puede ver en el anexo 2.7, la explicación más detallada de esta técnica)

**En resumen** el análisis de incidentes críticos en estrecha relación y realización paralela con la realización del diagrama detallado del proceso y el análisis de las funciones que se han visto afectadas en la actividad laboral, y que se han estudiado en las acciones anteriores permitirán:

- Registrar pasadas referencias, para perfeccionar los métodos de trabajo en el puesto y los sistemas de relaciones.
- Identificar las condiciones internas a la persona y a la organización o empresa y del entorno, que afectan el desempeño competente.
- Encontrar y explicar en los equipos de trabajo y a los factores administrativos y sindicales, los nuevos métodos que pueden implementarse para la mejora del desempeño competente del proceso y del personal.

Con todo este análisis y las anteriores etapas, se cuenta con una base de datos suficientes para la realización de la integración del perfil de competencia del puesto, con la descripción del mismo. Para su realización se propone la siguiente etapa.

#### **Cuarta Etapa: Redacción del perfil de competencia, su integración con la descripción del puesto (Profesiograma de competencias).**

Finalidad: Documentar y aprobar por la alta dirección los perfiles de competencias, integrados al calificador de cargo y a la descripción del puesto. Asegurando en ello la más amplia participación y compromiso de los dirigentes y trabajadores.

Esta etapa es esencial, como parte del desarrollo de la fase de documentación, que conlleva a la recopilación de toda la información y la redacción de un procedimiento documentado, que logre la redacción del proceso de identificación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las

de los cargos de dichas actividades, hasta la fase de certificación. Para ello se debe trabajar en las siguientes acciones:

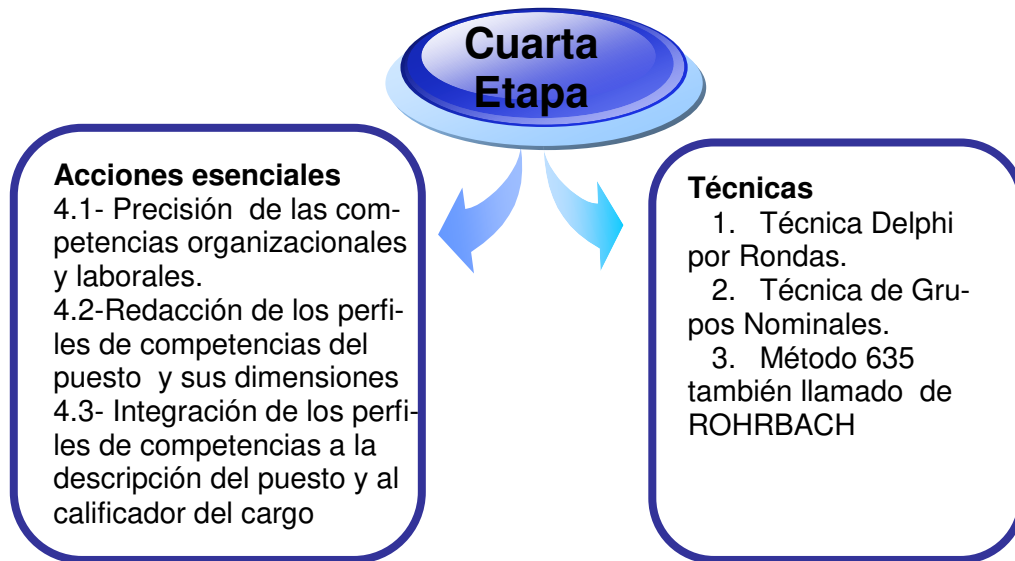


Fig. 3.6: Propuesta de acciones y técnicas esenciales que pueden emplearse para elaborar el profesio-grama de competencias. Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1- Precisión de las competencias organizacionales y laborales.**

En este momento, a partir de los criterios que se han ido acumulando, los expertos y colaboradores del Comité de Competencias, cuentan con fundamentos de análisis, para sintetizar las evidencias de competencias que demanda el puesto o cargo, que constituyen indicadores que permiten evaluar de forma cualitativa qué debe poseer el trabajador para lograr el desempeño competente en el puesto de trabajo. Bajo la respuesta a dos preguntas claves:

- Dada las técnicas aplicadas e incidentes que afectan el desarrollo del puesto, cuáles son los conocimientos, actitudes, habilidades y experiencia que garantizan el desempeño exitoso del puesto X?
- Dada las competencias claves de la organización cuáles son las capacidades y valores de la personalidad, que garantizan el éxito estable del comportamiento, para el logro de la estrategia organizacional y no únicamente, las tareas propias del puesto?

Entre las técnicas que también pueden emplearse para dar cumplimiento a estas acciones se encuentra la técnica Delphi por rondas aplicada por especialistas cubanos,

rediseñada por A. Cuestas Santos,<sup>7</sup> se logrará resumir por consenso las principales competencias del puesto.

#### **4.2-Redacción de los perfiles de competencias del puesto y sus dimensiones.**

Para posteriormente valorar y registrar las dimensiones de cada una de ellas, se puede emplear la Técnica de Grupos Nominales explicada y aplicada con anterioridad o el Método 635 también llamado de ROHRBACH, que posibilita enriquecer y operacionalizar las dimensiones de cada competencia tratada, contando con el vocabulario de los trabajadores implicados, los símbolos y las prioridades de tratamiento de la organización, como vías que posibilita su influencia en la cultura organizacional.

Para llegar al consenso de las dimensiones que mejor reflejan el desempeño competente del trabajador en la organización, se sugiere efectuar una serie de preguntas claves, relacionadas con cada competencia que se analice entre las que se encuentran:

- ¿Cuáles son los comportamientos, que visiblemente garantizan estos resultados en la organización?
- ¿Qué criterios de desempeño podemos medir para determinar que se posee dicha competencia?
- ¿A través de qué formas o vías podemos medir para determinar si se posee dicha competencia?

#### **4.3- Integración de los perfiles de competencias a la descripción del puesto y al calificador del cargo.** (Documentación integrada a los lineamientos de la norma cubana, que sirve de base para la certificación del proceso).

Para el logro de esta integración se deberá estudiar y valorar las consideraciones esenciales y prácticas ejecutadas, en relación con el diseño del puesto de trabajo y los calificadores de cargo.<sup>8</sup>

➤ Tomando en cuenta que el diseño de puestos de trabajo: es la fotografía detallada del puesto de trabajo que responde al cargo por el que se contrata al trabajador, se confeccionará bajo la dirección del Jefe de Recursos Humanos, y con la colaboración del comité asignado y se aprueba por el director de la instalación. Un diseño mal

---

<sup>7</sup> Dr. A. Cuesta, 2003. *Gestión de Competencias. Edición revisada y ampliada. Editorial Academia. La Habana. La técnica Delphi por rondas, se encuentra explicada en Anexo. 2.5.*

<sup>8</sup> Puede constatarse en la Resolución No. 28, de 12 de enero de 2006, del MTSS, sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de amplio perfil.

concebido conlleva a que el trabajador desempeñe funciones y ejecute tareas por la cual no fue contratado, también que se exijan responsabilidades en tareas que no tiene nada que ver con las predeterminadas en el Contrato de Trabajo.

Dicho análisis cualitativo e integrador, posibilita definir alguno de los siguientes niveles que posee el puesto, lo cual puede servir de base para determinar el nivel de escolaridad y el fundamento lógico de los requisitos técnicos, que legalmente se exijan:

✓ Nivel de competencia 1 Cuando en la realización de las tareas del puesto, existe un menor conjunto de actividades de trabajo variadas, predominando las actividades rutinarias y predecibles que por lo general requieren de órdenes para ejecutarlas.

✓ Nivel de competencia 2: Cuando en el puesto se realiza un conjunto significativo de actividades de trabajo diferentes, realizadas en una variedad de contextos, pero de la misma área. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. En este nivel la responsabilidad y la autonomía están circunscritas a la colaboración con otros y el trabajo en equipo.

✓ Nivel de competencia 3: Cuando el puesto requiere de un conjunto de actividades con una amplia gama de encargos y de contextos que con frecuencia son complejos y no rutinarios. En este nivel se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros, por lo que la responsabilidad y la autonomía son considerables.

✓ Nivel de competencia 4: Cuando el puesto requiere de un conjunto de actividades en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en contextos igualmente variados; alto grado de autonomía y responsabilidad por la organización de grupos y los resultados de la planeación y la asignación de recursos.

✓ Nivel de competencia 5: Cuando en el puesto se demanda un conjunto de actividades relacionadas con la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contexto amplio y sistémico, a menudo impredecible; alto grado de autonomía personal; responsabilidad frecuente en la planeación, previsión y la productividad de los recursos, así como responsabilidad en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación de sistemas.

El procedimiento documentado será el soporte para validar las competencias distintivas de la organización, la de los procesos de las actividades principales y la de los cargos de dichas actividades, así como para realizar el proceso de acreditación, selección, desarrollo, evaluación del desempeño y retroalimentación, de las competencias de los

trabajadores que desempeñan los diferentes cargos, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

A partir de este documento donde se recogen las competencias para los diferentes cargos, que aprobó la alta dirección de la organización, se puede proceder a la evaluación de las competencias lo que significa que las identificadas para los diferentes niveles se describen en un procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la gestión integrada del Capital Humano en la organización.

En estos momentos cabe preguntarse: ¿cómo lograr constatar que el perfil de competencias planeado para el puesto se corresponde con el desempeño exitoso del trabajador?. Por ello se impone la siguiente etapa.

El procedimiento documentado será el soporte para validar las competencias distintivas de la organización, la de los procesos de las actividades principales y la de los cargos de dichas actividades, así como para realizar el proceso de acreditación, selección, desarrollo, evaluación del desempeño y retroalimentación, de las competencias de los trabajadores que desempeñan los diferentes cargos, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

A partir de este documento donde se recogen las competencias para los diferentes cargos, que aprobó la alta dirección de la organización, se puede proceder a la evaluación de las competencias lo que significa que las identificadas para los diferentes niveles se describen en un procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la gestión integrada del Capital Humano en la organización.

En estos momentos cabe examinarse: ¿cómo lograr constatar que el perfil de competencias planeado para el puesto se corresponde con el desempeño exitoso del trabajador?. Por ello se impone la siguiente etapa.

### **Quinta Etapa: Evaluación y control de los perfiles de competencias.**

Finalidad: Constatar y dar seguimiento en la práctica a las competencias organizacionales, de procesos y laborales, con el fin de garantizar la fiabilidad y calidad de las acciones planeadas

De lo cual se infiere proceder a la realización de las siguientes acciones:

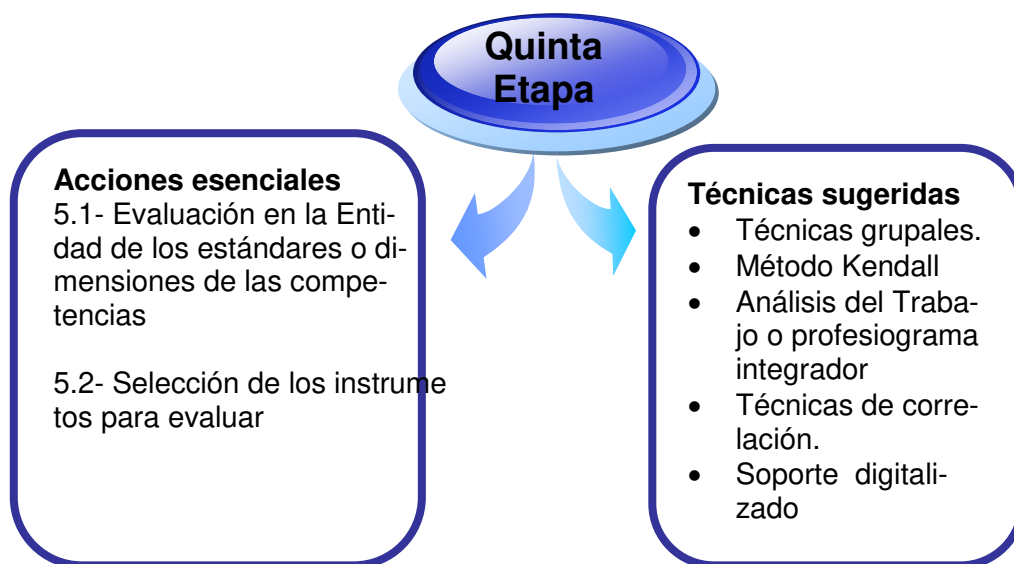


Fig. 3.7: Propuesta de acciones y técnicas esenciales que pueden emplearse para la evaluación y control de los perfiles de competencias.

Fuente: Elaboración propia.

#### **5.1- Evaluación en la Entidad de los estándares o dimensiones de las competencias.**

En primer lugar es importante recordar la necesidad de que las competencias que han quedado definidas y descritas, o caracterizadas a través de estándares o criterios

de desempeño, sean evaluadas y aceptadas en la empresa u organización, lo cual significa la constancia para la certificación de las competencias a partir de estándares definidos, por los expertos y colaboradores del Comité de Competencias, que cuentan con fundamentos de análisis para garantizar la fiabilidad y calidad de lo que la organización y el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que se posee para ello. Lo cual constituye el reconocimiento formal, en la organización donde el trabajador se desempeña, y por consiguiente, las bases para poder ser evaluadas por otras personas.

Una vez que se realice este proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, siguiendo el procedimiento establecido, se procede al análisis y presentación para aprobación por el Consejo de dirección de las competencias identificadas.

De este **proceso quedarán validadas y aprobadas por la alta dirección** y recogidas en un solo documento:

- *Las competencias distintivas o claves de la organización (competencias organizacionales), para lograr su aplicación y medición a sus trabajadores.*
- *Las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.*
- *Las competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales, que se reflejan en los perfiles de competencias elaboradas para dichos cargos y que son aplicables a los trabajadores que los ocupan.*

El Comité de Competencias puede lograr con estas descripciones y estándares el documento para la identificación de los trabajadores que tienen un desempeño inadecuado comparado con las competencias identificadas y aprobadas. Identifica a otros trabajadores, cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior, descubriendo y precisando las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en correspondencia con las competencias genéricas que requieren los servicios. Todo ello servirá de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, por lo que se precisa de instrumentos fiables para ello. Se pueden emplear técnicas informatizadas.

## **5.2- Selección de los instrumentos para evaluar y dar seguimiento a las competencias laborales.**

Son disímiles las prácticas sugeridas por los expertos para la evaluación y estudio del perfil de competencias, especialmente se han utilizado para propósitos de selección, formación, promociones y desarrollo de carrera, etc. Aunque cada organización requerirá de un enfoque específico que dependerá de los objetivos formulados para diseñar y aplicar estos instrumentos a la medida, en este proyecto se han seleccionado e integrado algunos de los principios y técnicas de sugeridas para la aplicación en Cuba del A.C por la Dra M. Díaz Pérez, (2005) de la Universidad de La Habana.

La cual propone que la metodología sea objeto de un proceso de innovación constante pero que los componentes básicos que la distinguen deben respetarse siempre, entre los que sobresalen: 1) el uso de múltiples técnicas destacándose dentro de ellas las simulaciones, 2) el uso de varios asesores que realizan la observación de comportamientos, organizada alrededor de las competencias y dimensiones relacionadas con el puesto de trabajo y 3) la sesión de integración sistemática de los datos (Byham, 1996).

Teniendo en cuenta todos estos criterios se expone a continuación los principios esenciales que pueden caracterizar esta etapa:<sup>9</sup>

**Análisis del Trabajo o profesiograma integrador:** Esta es una fase que en la literatura se le reconoce como análisis sistemático del trabajo (Feltham, 1989), análisis del trabajo y la situación (Seegers, 1989), microanálisis del trabajo, (Sheldon, 1986), análisis del trabajo (Guidelines, 2003). A diferencia del análisis del trabajo o descripción del trabajo (job description), en este profesiograma se pone énfasis tanto en las funciones del puesto, como en las competencias que se lograron integrar en las fases anteriores.

**Clasificación de Comportamientos:** Se retoman los comportamientos o dimensiones que identifican los criterios de éxito del hombre en el puesto y en la organización, a través de las matrices de competencias; en donde los comportamientos desplegados por los participantes deben ser clasificados por su significado en categorías de desem-

---

<sup>9</sup> Se toma como base para esta etapa, la propuesta de: Díaz Pérez, M. (2005) Puede revisarse: "La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología." Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.



peño superior, adecuado y bajo, que reflejen las dimensiones de las competencias. De estas definiciones dependerá el conjunto de técnicas que se utilizarán y los criterios de valoración a partir de los cuales se evaluarán a los participantes en el programa.

**Múltiples Técnicas:** El arsenal técnico del que dispone la metodología es amplio, conformado fundamentalmente por: tests, entrevistas, cuestionarios, simulaciones individuales, de grupo y técnicas de autoevaluación. Las técnicas son elegidas o desarrolladas para garantizar la consistencia interna en los análisis de resultados dados por los participantes del comité y expertos, lo cual permite licitar una variedad de comportamientos e información relevante sobre las competencias seleccionadas.

**Los ejercicios de simulación.** Una simulación es una técnica o ejercicio diseñado para licitar comportamientos relacionados con las dimensiones de ejecución en el trabajo, requiriendo de los participantes que respondan conductualmente a estímulos situacionales. Estas técnicas reconocidas también como muestras de trabajo o pruebas situacionales, ponen al sujeto en situación (Zedec, 1986) en un contexto similar al de la vida laboral real. Su uso ha variado desde aplicaciones sencillas como el role playing hasta formas más complejas como las simulaciones computarizadas.

En la literatura científica sobre el tema se consideran ejercicios de simulación clásicos los siguientes: Bandeja de Entrada, Juego de roles, Ejercicios de Grupo, Juego de Empresa, Ejercicios de búsqueda de criterios, Entrevista de Simulación y Presentación Oral. Todos estos ejercicios son elaborados por los creadores y seguidores de la metodología, no reconociéndole en la literatura autores específicos.

**Múltiples Asesores:** La presencia de múltiples asesores que conforman un staff, es otro de los elementos distintivos de la metodología la cual resulta imposible de aplicar por una sola persona. Ellos cumplen las funciones de observar, asumir roles y evaluar a cada participante en el center. La mayoría de las organizaciones que utilizan el A.C. emplean a sus propios consultores, psicólogos y directivos como administradores y asesores de los candidatos. Por lo que el comité de competencias deberá estar preparado, recibiendo un entrenamiento adecuado para ello. Teniendo en cuenta además que como regla trabaja *un asesor o experto, por cada dos candidatos*.

**Múltiples Datos:** La integración de los datos arrojados por las múltiples técnicas es otro de los componentes distintivos de la metodología que deben respetarse para que ésta sea considerada un AC. Esta integración se lleva a cabo en una reunión de evaluación en donde se integran las observaciones de los asesores para arribar a un consenso en relación a la evaluación de cada participante. Previamente a esta reunión los

asesores deben utilizar un procedimiento sistemático para registrar las observaciones de comportamientos específicas con precisión en el tiempo de ejecución del ejercicio o a partir de grabaciones del comportamiento a través de audio y video.

# ANEXOS DEL MANUAL

## ANEXO 1

### **PROGRAMA PARA ENTRENAMIENTO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

±

**MINISTERIO DEL TURISMO.**

**FORMATUR.**

**E.H.T. Varadero.**

**Elaborado por:** *Ms. C. Estrella F. Acosta Corzo.*

#### **Explicación necesaria.**

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, en lo adelante SGICH, tiene en su base la formación y desarrollo de las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan para el logro de este fin. Por ello es necesario que en nuestra región y sector se trabaje en la aplicación de la norma cubana (*NC 3000:2007*) que establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permitan a las organizaciones conocer e implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de un Sistema de Gestión por competencias.

De esta necesidad se deriva este programa, dirigido a cuadros, personal directivo y sus reservas que se encuentran en relación directa con los trabajadores del sector del turismo. Teniendo como finalidad contribuir al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que propicien en el ejecutivo la posibilidad de planear, evaluar y contribuir al desarrollo de las competencias laborales que deben poseer los directivos y trabajadores en diversos puestos de trabajo.

El curso podrá impartirse en un total de 20 horas clases lectivas y a través de otras no lectivas, que requieran de acciones teóricas y prácticas para lograr integrar y aplicar por autogestión, los conocimientos sobre el tema al área de trabajo y a la organización.

El programa puede efectuarse en las entidades que lo soliciten como asesoría a “pie de obra” y a través de entrenamientos de postgrado, lo cual posibilita la mejor constatación y evaluación de la efectividad del mismo, a través de acciones investigativas y con el trabajo de expertos o profesor asesor implicado en la tarea.

El personal que recibirá el curso deberá poseer nivel de 12 grado como mínimo y experiencia práctica no inferior a dos años en el sector del turismo.

**Objetivo general:**

✚ Dominar conocimientos, habilidades y actitudes valiosas que tributen al estudio y desarrollo de las competencias laborales y organizacionales, con el fin de lograr su integración al Sistema de Gestión Integral del Capital Humano. (SGICH) y su contribución a la cultura organizacional.

**Objetivos específicos:**

- Dominar instrumentos y técnicas científicas, que permitan el estudio y desarrollo de competencias laborales y organizacionales, para propiciar su aplicación en la práctica empresarial.
- Aplicar en la empresa procedimientos metodológicos viables, adaptados a nuestra realidad y práctica organizacional, que posibilite la planeación, evaluación y desarrollo de las competencias laborales en las organizaciones del sector, vinculada a la norma cubana actual.

**CONTENIDOS:** Marco Teórico - conceptual de la GPC. Cultura, comportamiento competente y desarrollo organizacional. Metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales. La aplicación de procedimiento metodológico integrador para la planeación de competencias organizacionales, de procesos y laborales. La Redacción del perfil de competencia del puesto, su integración con la descripción y calificador del puesto.

**PLAN TEMÁTICO.**

No.	Aspectos del sumario.	Horas teórico - prácticas.	No lectivas	Total.
-----	-----------------------	----------------------------------	-------------	--------

<b>I-</b>	<p><b>Marco Teórico - conceptual de la Gestión por Competencias.</b></p> <p>1.1-Marco histórico y enfoques sobre las competencias laborales.</p> <p>1.2-Conceptos y clasificaciones básicas sobre competencias laborales.</p> <p>1.3- Presupuestos teórico – metodológicos de la GPC.</p> <p>1.4-La GPC y su impacto en el SGICH. (NC 3000:2007)</p>	<b>2 h/c</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<p><b>La Cultura y el clima organizacional, su vínculo con el comportamiento competente</b></p> <p>2.1- La cultura y el clima organizacional y su interrelación con otros componentes del sistema.</p> <p>2.2- El estudio de la personalidad y sus componentes básicos. Su contribución y relación con la cultura organizacional.</p> <p>2.3- El comportamiento competente individual y grupal. El desarrollo de habilidades, actitudes, valores y otras cualidades de la personalidad.</p>	<b>4 h/c</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
<b>III-</b>	<p>Metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales</p> <p>3.1-Método del Assesment Center.</p> <p>3.2-La técnica Delphi por rondas.</p> <p>3.3-Las estrategias actuales de la tendencia holística - funcional.</p>	<b>2 h/c</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>IV-</b>	<p>La aplicación de procedimiento metodológico integrador para la planeación de competencias organizacionales y laborales.</p> <p>4.1.El SGICH y la estrategia organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y análisis de los procesos claves de la Organización (competencias de los procesos).</li> <li>- Determinación de las competencias genéricas de la Organización</li> </ul>	<b>8 h/c</b>	<b>24</b>	<b>32</b>

	<p>4.2. Realización del análisis funcional del puesto.</p> <p>4.3- La Redacción del perfil de competencia del puesto, su integración con la descripción y calificador del puesto.</p> <p>4.4- La selección por competencias.</p> <p>-Diseño y aplicación de Técnicas y procedimientos para la selección por competencias.</p> <p>4.5- La evaluación y desarrollo de las competencias laborales en los trabajadores de la organización.</p>			
<b>V</b>	<b>Seminario taller integrador.</b> <b>Presentación de investigación Final</b>	<b>4 h/c</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
	<b>Totales.</b>	<b>20 h/c</b>	<b>60</b>	<b>80</b>

### **PROGRAMA ANALÍTICO.**

Unidad I: Marco conceptual de la Gestión por Competencia.

Objetivo: Fundamentar la esencia y principios básicos que sustentan la gestión por competencias en la realidad cubana.

Contenido:

Marco conceptual de la GPC.

1.1-Marco histórico y enfoques sobre las competencias laborales.

1.2-Conceptos y clasificaciones básicas sobre competencias laborales.

1.3- Presupuestos teórico – metodológicos de la GPC.

1.4-La Gestión por competencias y su impacto en el SGICH. (NC 3000:2007)

Unidad II: La Cultura y el clima organizacional y el comportamiento competente en la organización.

Objetivos: Demostrar la relación que existe entre las categorías: cultura, comportamiento competente y desarrollo organizacional.

-Desarrollar habilidades en el estudio e investigación de los componentes de la personalidad y factores principales que interactúan con la organización, para contribuir al fomento de un desempeño competente, desde un enfoque de sistema.

#### Contenido:

2.1- La cultura y el clima organizacional y su interrelación con otros componentes del sistema.

2.2- El estudio de la personalidad y sus componentes básicos. Su contribución y relación con la cultura organizacional.

2.3- El comportamiento competente individual y grupal. Desarrollo de habilidades, actitudes, valores y otras cualidades de la personalidad.

#### Unidad III: Metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales

Objetivo: Conocer y valorar algunas de las metodologías esenciales que permiten el estudio y planeación de competencias laborales.

#### Contenido:

3.1-Método del Assesment Center.

3.2-La técnica Delphi por rondas.

3.3-Las estrategias actuales de la tendencia holística - funcional.

Unidad IV: La aplicación de procedimiento metodológico integrador para la planeación de competencias laborales.

#### Objetivos:

- Dominar los instrumentos y técnicas científicas, que permiten la planeación de competencias laborales, para propiciar su aplicación en la práctica organizacional.
- Aplicar una metodología viable, adaptada a nuestra realidad y práctica organizacional, que posibilite la planeación y seguimiento, de las competencias laborales para el sector.
- Diseñar el perfil de competencias de los puestos de trabajo en la Organización, integrado a la descripción del puesto y a las exigencias de la norma cubana (3000 / 3001 / 3002- 2007).

- Rediseñar y aplicar técnicas que posibilite la selección, evaluación y desarrollo de competencias en las organizaciones del sector.

#### Contenido:

##### 4.1.El SGICH y la estrategia organizacional.

- La Identificación y análisis de los procesos claves de la Organización (competencias de los procesos).
- Determinación de las competencias organizacionales
- Detección de fortalezas y debilidades en el SGICH de la Organización

##### 4.2. Realización del análisis funcional del puesto.

4.3- La Redacción del perfil de competencia del puesto, su integración con la descripción del puesto y el calificador de cargo.

4.4- La selección por competencias. Rediseño de Técnicas y procedimientos aplicados al sector.

4.5- La evaluación y desarrollo de las competencias en los trabajadores de la organización.

#### **INDICACIONES METODOLÓGICAS Y DE ORGANIZACIÓN.**

La planeación y realización de las actividades del curso deberán tener como base las tendencias e investigaciones internacionales y nacionales, adaptadas a nuestra realidad, logrando involucrar a expertos regionales, ejecutivos y trabajadores con desempeño exitoso en la organización. Tomarán además en consideración, las mejores aportaciones de otros expertos, entre los que sobresalen (Mertens, Leonard. 2000, el Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales del MTSS 2001 y las consideraciones metodológicas de A. Cuesta 2003) en estrecha relación con los lineamientos en torno a la Norma Cubana 3000, 3001 y 3002 del MTSS 2007.

Las acciones que se ejecuten en las organizaciones del sector, estarán orientadas al logro de la ventaja competitiva básica de la empresa, para lo cual es necesario lograr esencialmente el nivel de formación y gestión de avanzada, que reclama de los trabajadores y directivos el desarrollo continuo de multicompetencias, en consonancia con las características de la situación de cambio que implique los nuevos valores culturales; de lo que se infiere tomar en consideración la multiplicidad de factores sociopsicológicos que afectan a la organización laboral y con ello al desempeño en el trabajo.



Por lo cual, se deberá trabajar de forma sistémica en el proceso de entrenamiento, logrando que los implicados en el equipo realicen análisis y actualización de la estrategia empresarial y el estudio de procesos, que de forma analítica y generalizadora, permita no solo percibir las condiciones internas y externas que afectan el desempeño competente en la organización, sino además accionar sobre ello; lo cual requiere de medios de (investigación - aprendizaje) que posibiliten el análisis lógico de la misión y las funciones del puesto, su integración a la estrategia organizacional, y el examen crítico de las situaciones que han impedido o permitido su máxima realización en las condiciones histórico - sociales; para con ello determinar qué tipo de competencias laborales y organizacionales se demandan para alcanzar las metas del negocio.

El resultado de todas estas acciones teórico - prácticas deberán permitir a la organización:

- ✓ Asegurar que la alta dirección lidere la formulación, implementación e integración de las etapas para el logro de la GPC en la empresa.
- ✓ Lograr la participación de los trabajadores y su organización sindical en la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Tener definida y consensuada con los principales actores del proceso, la estrategia para hacer realidad los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa.
- ✓ Reconocer y certificar a través de un documento y mediante la evaluación correspondiente, las competencias demostradas del trabajador para un determinado cargo.

### **Sistema de evaluación**

- Asistencia.
- Resultados de las actividades prácticas.
- Participación en el seminario taller integrador.
- Ejecución y resultados de Investigación Final

### **Bibliografía Básica.**

1. Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) : Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, 2003.

2. Cuesta, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
3. Cuba, 2007, MTSS, Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano.

### **Bibliografía Complementaria y de Consulta.**

- MTSS.2001. Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo. 2001
- MTSS. Norma Cubana 2007. (NC 3000, 3001 y 3002.) SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.
- MTSS. Decreto-Ley No.252 y su “Reglamento” (Decreto No. 281) relativo la “Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial Cubano
- Cuba, Resolución No. 28, de 12 de enero de 2006, del MTSS, sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de amplio perfil.
- Cuba, Resolución No. 29, de 12 de enero de 2006, del MTSS, Reglamento sobre la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

## **ANEXOS 2**

### **TÉCNICAS PARA LA REALIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE COMPETENCIAS**

#### **2.1. TÉCNICAS DE TRABAJO CREATIVO EN GRUPOS.** *(Compilación de E. Acosta)*

**Tomado de:** Dr. Silvio Calves Hernández. 2006. Profesor Titular. Universidad de La Habana. Y Copyright@2000 by Sociedad Latinoamericana para la calidad. All rights reserved.

El objetivo de su aplicación es propiciar la participación creativa de modo que el clima que se crea permita romper esquemas lógicos que no siempre conducen a la solución de los problemas.

Estas técnicas no solo se utilizan para propiciar la comunicación y participación sino además la creatividad.

Existen técnicas diferentes tanto por su objetivo particular como por la cantidad de iteraciones con los participantes. Por ejemplo el método 635 como el de valoración de factores se realiza ambos con una sola consulta de los participantes.

Cuando se trata de una simple encuesta de estado de opinión, es una sola iteración sin intercambio entre los participantes., Métodos mas refinados y en que se busca el consenso de los participantes como entre otros el Delphi, el NGT , La tormenta de Ideas y el SDI se realizan varias iteraciones sin intercambio entre los participantes.

Todos estos métodos tienen elementos metodológicos comunes como son:

Se equipara el nivel de información a los participantes sobre el problema a resolver de modo de limitar a cierto rango la variabilidad en las opiniones.

El enfoque iterativo de preguntas a los expertos y la aproximación hacia un resultado común.

La circulación de información entre los participantes.

En aquellos métodos en que corresponde arribar a consenso sobre una alternativa mas conveniente o un criterio más importante o la importancia relativa de algún factor, se utiliza lo que denominamos la función de utilidad.

A continuación se resumen algunas de estas técnicas.

### **La Tormenta de Ideas conocida en inglés como Brain Storming.**

La lluvia de ideas o (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de lluvias de ideas que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.<sup>10</sup>

Este método se utiliza únicamente para levantar un alto número de ideas diferentes sobre algún problema o situación que se desea analizar, bajo el principio de que para lograr una buena idea hay que tener muchas ideas.

En este método se crean las mismas condiciones que para el método de Grupos Nominales pero aquí no se llega la consenso ni su objetivo es ese tampoco se someterá

---

<sup>10</sup> Copyright@2000 by Sociedad Latinoamericana para la calidad. All rights reserved.

nada a votación, se vaciaran las listas de cada participante y se llegara hasta la reducción del listado, el procesamiento de cada la información obtenida como salida del grupo de participantes se procesara ulteriormente por el equipo que prepara las decisiones. Con este método como hemos apuntado anteriormente y queremos reiterarlo se hace necesario por quien facilita la tormenta de ideas, exponer y explicar y dejar visible para todos las Reglas de Comportamiento de Reuniones Creativas.

#### NO ESTRUCTURADO (flujo libre)

- 1- Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
- 2- Escribir en un rotafolio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
- 3- Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
- 4- Establecer un tiempo límite – aproximadamente 25 minutos.
- 5- Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de lluvia de ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
- 6- Revisar la lista para verificar su comprensión.
- 7- Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

#### ESTRUCTURADO (En círculo)

Tiene las mismas metas que la lluvia de ideas No estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej. De izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

#### SILENCIOSA (lluvia de ideas escritas)

Es similar a la lluvia de ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel: Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

### **Técnica de Grupos Nominales. (NGT por sus iniciales del nombre en inglés)**

Esta técnica resulta apropiada para lograr el consenso sobre que criterios u opiniones se deben utilizar para evaluar algo o para señalar prioridades en tareas o para comparar criterios.

Es de las técnicas que permiten lograr el consenso de los participantes.

Se debe designar un facilitador y un registrador, ambos **NO OPINAN** son elemento del proceso pero actúan neutralmente.

**El facilitador** es el policía de tráfico y lo único que hace es mantener a la gente concentrada en el proceso y dar el soporte psicológico para que no haya inhibiciones. Hace cumplir las reglas establecidas para reuniones creativas.

El facilitador es la persona que garantiza que no existan represalias contra los que dan opiniones diversas a la mayoría o que otros no pueden respetar.

NGT (siglas de esta técnica en inglés) tiene el inconveniente al contrario del Delphi que los participantes se ven la cara unos a otros y esto puede traer inhibiciones de algunos al expresar una opinión delante de otros con diferentes puntos de vistas con mas autoridad, mayor rango académico o profesional. El éxito del facilitador esta en lograr que se aporten las ideas sin limitación alguna

Se trata de crear un ambiente de creatividad y por tanto de libertad de pensamiento y expresión.

Cuando en un grupo están jefes y subordinados la palabra del jefe puede inhibir a otros a dar su opinión, también ocurre cuando están participando profesores y alumnos o alguien que tienen mas nivel cultural que otros en el grupo. El facilitador tiene la responsabilidad de lograr el clima apropiado de franqueza y honestidad en las opiniones de los participantes.

**El registrador** escribe en papeles grandes o en una pizarra delante de todos lo que cada uno va diciendo tal y como lo dice sin hacerle correcciones d edición. Estas hojas ( pancartas o afiches) o pizarras van recogiendo las opiniones que se van convirtiendo en la memoria del grupo y no en la lista de opiniones individuales. Es la memoria a Termino Corto del Grupo. Esa memoria a termino corto es la que normalmente utilizamos al buscar en nuestra agenda un teléfono que no recordamos y al llamar y estar ocupada la línea debemos volver a comprobar en la agenda pues olvidamos ese numero.

**El Local.** Debe estar preparado adecuadamente las sillas o mesas de trabajo de los participantes del grupo deben estar situadas en forma de semicírculo. Mirando todos hacia la pizarra o las hojas del registrador. En alguna frontales del aula se pone un afiche o pancarta con las reglas de trabajo creativo en grupo.

Las reglas de comportamiento que ya hemos expuesto con anterioridad al hablar de las reuniones participativas deben ser puestas en lugar visible de la sala de trabajo y además leídas por el facilitador

El hacer cumplir estas reglas forma parte del **Contenido de Trabajo del Facilitador**

#### **Primer paso: Inicio del Trabajo del NGT.**

Una vez situados cada participante en sus puestos respectivos el facilitador da inicio a la sesión de NGT dice un discurso corto dirigido a ir creando valores en los miembros del grupo explicando las Reglas y estimulando a todos para vean la importancia de su participación en esa sesión

Explica el problema a resolver por el Grupo.

Por ejemplo Queremos determinar cuales son los factores o elementos que están impidiendo una mejor comunicación entre la gerencia y los trabajadores de la organización.

Esta técnica resulta apropiada para lograr el consenso sobre que criterios u opiniones se deben utilizar para evaluar algo o para señalar prioridades en tareas o para comparar criterios. Es de las técnicas que permite alcanzar el consenso de los **PARTICIPANTES.**

Otras técnicas no son necesariamente para obtener consenso, se utilizan para enriqueces ideas, obtener prioridades, determinar factores positivos o negativos etc.

Como señalamos anteriormente se debe designar un facilitador y un registrador, ambos **NO OPINAN** son elemento del proceso pero actúan neutralmente.

### **Primer paso: Inicio del Trabajo del NGT.**

- Una vez situados cada participante en sus puestos respectivos el facilitador da inicio a la sesión de NGT, dice un discurso corto dirigido a ir creando valores en los miembros del grupo explicando las reglas y estimulando a todos para se sientan importantes en resolver una situación a partir de trabajar en grupo.
- Explica el problema a resolver por el Grupo. Por ejemplo: Cuales son los factores de la localidad que están contribuyendo a incrementar la contaminación ambiental o si queremos determinar cuales son los factores o elementos que están impidiendo una mejor comunicación entre la gerencia y los miembros de la Cooperativa.
- Tomemos el caso de la Cooperativa. El Facilitador después de explicar el problema a resolver y expresar la importancia que tiene el resolverlo orienta a los participantes a que anoten tres ideas sobre las cosas que en la opinión de ellos afectan la comunicación entre los miembros de la organización y la gerencia
- Ahora cada participante anota en la hoja que tiene en su mesa t no menos de tres y no mas de cinco factores por los que el considera que están bloqueadas las comunicaciones entre la gerencia y los cooperativistas
- El hecho de que cada uno tenga que escribir tres, dos o algunos criterios según le haya solicitado el facilitador ya obliga a la participación de todos. Cada miembro de grupo hace su lista particular que podrá coincidir o no con la de los otros.
- El Facilitador da unos 5 o 10 minutos, según sea conveniente para que cada persona piense y anote.
- Después de esos minutos el facilitador empieza a vaciar las listas de cada uno. ¿Cómo lo hace?

### **Segundo paso: Vaciado de las listas individuales.**

- **Recorre el grupo de derecha a izquierda o de izquierda a derecha** como desee pero va preguntando a cada uno en ese orden que diga su primer criterio y una vez dicho el Registrador lo va anotando en la pancarta o pizarra delante de todos y lo va escribiendo con un número Consecutivo.
- Después de vaciar el primer criterio de cada uno de los miembros pasa al segundo criterios de cada uno y va vaciando las listas con el segundo criterio. El registrador los anota en el orden dicho y con números consecutivos al último de la primera

ronda. El proceso de vaciado se repite en igual orden y el Registrador registra todos hasta que las listas individuales han quedado vacías.

- Durante el proceso de vaciado de listas de los miembros a cualquiera de ellos se le puede ocurrir escribir otro en el cual no había pensado y solo se le ocurrió por asociación de ideas cuando escuchó a otro de los miembros decir su criterio al respecto, Por lo tanto la tarea era anotar tres criterios pero a algunos se les ocurrieron cuatro o diez durante la sesión de vaciado de las listas.

- También si algunos de los participantes del grupo escucharon que algunos de los que lo precedieron en la exposición de su criterio dijo algo igual a los que la tenía escrito en su propia lista para decir puede tomar tres alternativas posibles: Decir que durante esa vuelta no tiene criterios.

Decir el criterio siguiente que tenía escrito en su lista o

Decir de todas maneras su criterio

### **Tercer paso: reducción de la lista:**

- Una vez hecha la lista completas que está delante de los miembros y que a lo mejor llegó a 40 criterios diferentes, el facilitador pregunta al grupo si consideran que hay algún criterio repetido y si el grupo lo considera se reduce la lista se deja uno solo de los criterios similares.

- Después de la reducción de la lista vemos por ejemplo que de 40 criterios quedan ahora solo 32.

### **Cuarto Paso. PRIMERA Votación.**

- Ahora pasamos a votar por los criterios, Se le dice a cada miembro que debe votar por un número fijo de criterios Por ejemplo si en total son 32 criterios y son 7 miembros o participantes en el grupo se debe decir a cada uno que vote solo por 5 criterios ya que  $7 \times 5 = 35$  y 32 al ser menor que 35 da la posibilidad de que los 32 criterios sean votados.

- La votación se hace mediante una boleta que se prepara.

- Se puede determinar la importancia relativa de cada criterio diciendo además que den un valor entre 1 y 5 a cada uno por los que ellos voten. Esto permitirá el pro-



cesamiento ulterior de la información para determinar cual es el criterio que ha recibido mayor puntuación y cual menos.

- Después de la primera votación analizamos los datos y se hace la lista nueva donde se refleja cada criterio con el peso en votos que obtuvo. Los miembros del grupo solo votaron por 24 criterios o sea eliminaron 8 criterios.
- Antes de pasar a la segunda votación el facilitador pregunta si se desea por alguien alguna aclaración, evitando que alguien vaya a criticar o valorar positivamente cualquiera de los criterios expuestos.

#### **Quinto paso. SEGUNDA votación.**

- A partir de la lista de los 24 criterios votados, se pregunta a los participantes si alguien desea aclararse el contenido o redacción de un determinado criterio. La aclaración no puede ser valorativa o sea no referirse a si es bueno o malo o si no lo considera apropiado. No se admiten opiniones a favor o en contra de algún criterio solo explicar en que consiste. No debe establecerse discusión al respecto
- Se hace la segunda votación y como son 24 criterios les pedimos a los miembros que voten y al final han quedado 18 criterios.

#### **Sexto Paso TERCERA Votación.**

- Repetimos la operación de votación y vuelven a salir los mismos 18 criterios o sea hemos llegado a un consenso.
- El proceso de votación y aclaración se repite hasta que se logra tener dos veces el mismo número de criterios y los mismos criterios.

Toda esta información puede tener un procesamiento estadístico mínimo

#### **Fin del Proceso.**

Como se puede apreciar en esta técnica los participantes se van poniendo de acuerdo sobre la importancia de los criterios e inclusive votan por aquellos que ellos no han propuesto.

Como todo método para propiciar la creatividad este utiliza las reglas de comportamiento lo que brinda confianza los participantes pero además la asociación de ideas.

Consideramos que un tamaño adecuado de grupo resulte entre 9 0 7 personas y no mas por la dificultad del proceso de la información salida de los participantes y para evitar con esto la demora de la sesión.

### ✚ Método 635 también llamado Q de ROHRBACH .

Es un método rápido de obtener un conjunto de ideas.

Se dividen los expertos en 6 grupos y cada grupo se solicita elaborar tres ideas sobre el asunto tratado y después estas ideas deben ser trasladadas progresivamente hacia cada uno de los 5 grupos restantes quienes deben ampliarlas y enriquecerla obteniéndose al final 6 documentos cada uno con tres ideas.

Estas ideas así ampliadas y enriquecidas con sus opiniones pueden ser todas diferentes. Cada grupo puede haber elaborado tres ideas al resto de los demás grupos diferentes sobre el asunto o problema tratado.

### ✚ Grupo Focal (Discusión focalizada, Focus Group)

El “Focus Group” (o Grupo de Enfoque, FG) es un tipo de entrevista de grupo empleada comúnmente en la que 5-11 personas de áreas similares, reclutadas de tal modo que cumplen características predefinidas, y que se ven envueltos en una discusión libre y guiada sobre un tópico. A diferencia de la entrevista de grupo estándar (que tiende a basarse en un formato más definido de ‘preguntas y respuestas’), el FG recolecta información al notar la interacción entre las personas y como llegan a un consenso o manejan un conflicto con respecto al tópico de interés.

Nacido de la experiencia obtenida con la psicoterapia de grupo y en las investigaciones de marketing, el método de Grupos focales (Focus Groups en inglés), también denominado Grupos de enfoques y Grupos de Discusión, resulta de gran utilidad cuando supones que la información que buscas está en los grupos o que en la interacción que en el seno de estos se producirá podrá emerger la información que necesitas.

Pueden señalarse **cuatro elementos que definen a este método:**

- Múltiples controversistas actuando en conjunto.
- Interacción de los participantes.
- La presencia de un moderador.
- El esquema de discusión.

Composición de los grupos.

Este acápite resulta determinante en el éxito de la aplicación de este método. Tres cuestiones a tomar en cuenta en este particular son las siguientes:

El número de personas que se debe incluir. Se plantea que este debe oscilar entre 8 o 10 integrantes ya que un número menor individualizaría demasiado las participaciones y uno mayor dificultaría el control de la dinámica que se establece.

Los criterios de selección de los grupos participantes. Uno de los requisitos que se plantea en el uso de este método es que los grupos deben ser homogéneos, pero ciertamente resulta de gran importancia definir de acuerdo con que características se definirá dicha homogeneidad, es obvio que esto lo define la naturaleza del objeto que se investiga.

El método para seleccionar a los participantes. De acuerdo a los preceptos de esta metodología los participantes deben ser personas comunes que en tanto tales resulten significativas para el estudio que se desarrolla.

En este apartado no debemos dejar de mencionar que a los efectos de la triangulación se debe sesionar con al menos dos de los tipos de grupos definidos.

#### Interacción de los participantes.

La filosofía básica en que descansa este método es que la dinámica del grupo produce como resultado una información de gran utilidad que emerge solo en esas condiciones. Por dinámica de grupo se entiende el conjunto de fuerzas psicológicas que determina que en condiciones de grupo una persona puede llegar a actuar de manera diferente a como lo haría estando solo.

#### La presencia de un moderador.

Las sesiones de grupo son conducidas por un facilitador el cual:

Está neutralmente al servicio del grupo.

Concentra la energía del grupo en la tarea común.

Protege a cada individuo y a sus ideas de los ataques de los demás.

Estimula a los participantes a colaborar.

Ayuda a que el grupo encuentre soluciones.

No interrumpe a los participantes.

No demuestra sorpresa, impaciencia o desacuerdo.

No expresa su opinión, si se lo solicitan lo declina o lo deja para después.

No acepta la opinión de una persona como la de todo el grupo. Solicita la de todos los participantes.

No desalienta la discusión, al contrario, la promueve.

No teme a lo silencios.

. El esquema de discusión.

Se trata de un documento en el que debes señalar todo el flujo planificado de la discusión en las sesiones con el propósito de asegurar que se cubra todo el material deseado.

Las partes que contiene son las siguientes.

- Antecedentes.

En este acápite deberás consignar la importancia y actualidad del problema y el estado en que se encuentra hasta el momento.

- Objetivos.

Formula de un modo muy general los propósitos que te llevan a desarrollar la investigación. Pero recuerda que estos objetivos se van refinando en la misma medida que avances en el desarrollo de la propia investigación.

Definición de los grupos.

Debes definir cuáles serán los grupos con que vas a trabajar, de acuerdo con qué criterio los seleccionarás. Cuantos grupos se definen, cuantos vas a desarrollar en cada categoría y como vas a seleccionar los individuos que integrarán cada grupo.

Requerimientos logísticos.

Muy relacionado con lo anterior debes especificar en qué condiciones realizarás las sesiones, qué se les va a brindar a los individuos antes de cada sesión, qué condiciones deben tener los locales, si se van a grabar las sesiones, etc.

Datos de la presentación.

Aquí relaciona cómo va el facilitador a presentar la investigación al inicio de cada sesión, cómo se presentará a sí mismo, los objetivos de la investigación, la entidad para la cuál lo hace, informar las grabaciones y otros tipos de registro de la sesión, el tiempo de duración aproximado de la sesión y el modo en que se va a proceder incluyendo la forma de pedir la palabra.

Tema de caldeamiento.

Se trata del tema o del aspecto que va ser abordado al inicio. Este debe estar de algún modo relacionado con el tema por el cual se convoca al análisis, sin embargo, no entra de lleno en el tema.

Este tema propicia que se “rompa el hielo”, que se empiece a pensar en el tema en cuestión.

Temas generales de discusión.

Relaciona los temas sobre los cuales tienes interés que sean abordados, pero esta relación no implica que deben de tratarse con una secuencia predeterminada, si por parte de los controversistas aflora por sí mismos debes abordarlo en cuanto aparezcan. Debates específicos.

Aquí debes identificar aquellas cuestiones de carácter más puntual dentro de los temas generales que son de tu interés que no pasen por alto.

Estímulos externos.

Son aquellos elementos que puedes presentar en la sesión y que consideras que en un determinado momento pueden estimular el análisis y la discusión de algún aspecto en particular.. Puede ser un documento en forma de plegable, cartel, video, puede ser una muestra de un producto, etc.

Momentos de reflexión individual.

Después que el grupo lleve algún tiempo sesionando puede suceder que el consenso se encuentre muy rápidamente, tal vez porque el grupo ya va estableciendo sus normas de discusión o porque ya se han impuesto los líderes de opinión, etc. Una forma de romper esto es antes de presentar un tema para el debate repartir papel y lápiz a cada participante y pedirle que anote sus ideas sobre ese asunto solo para su uso, y después de esto pasar al intercambio de criterios.

Cierre

Aunque no debe haber un cierre a modo de conclusión de la sesión si es bueno que el facilitador procure que el final se produzca en un momento en que prevalezca un ánimo positivo, arriba, optimista.

Antes de pasar a otra sesión es necesario que hagas el análisis de la que le precedió, de este modo podrás saber donde profundizar, que ajustes es preciso hacer en el esquema de discusión si esto resultara necesario e incluso si se ha perfilado la necesidad de acudir a otros grupos que no habías tomado en cuenta.

- **EL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.**

El diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (Efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kauro Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama de Espina de pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos.

- Con frecuencia las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuales son las causas del problema. Restas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar la causa principal. El uso de un Diagrama Causa y Efecto hace posible reunir todas las ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista. Ejemplo: causas del mal desempeño en el puesto X. Problemas con la reservas de cuadros. Causas de las Deficiencias en la GRH, etc.

El desarrollo y uso de Diagrama Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de que factores se deben incluir en el Diagrama.

Los Diagramas de Causa y Efecto también pueden ser utilizados para otros propósitos diferentes al análisis de la causa principal. El formato de la herramienta se presta para la planeación. Por ejemplo, un grupo podría realizar una lluvia de ideas de las “causas” de un evento exitoso, tal como un seminario, una conferencia o una boda. Como resultado producirían una lista detallada agrupada en una categoría principal de cosas para hacer y para incluir en un evento exitoso.

El Diagrama de Causa y Efecto no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas. Herramientas como el análisis de Pareto, Diagrama Scaterr, e Histogramas, pueden ser utilizadas para analizar datos estadísticamente.

### **¿Cómo se Utiliza?**

1.- Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: Incumplimiento con las citas para instalación, cantidades inexacta en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores, errores de proveedores. Esto causará que el numero de elementos en el diagrama sea muy alto.

2.- Registra la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

3.- Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal/ categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre que categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, maquinas, persona y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada titulo. El titulo de un grupo para su Diagrama Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.

4.- Realizar una lluvia de ideas de las acusas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiaran la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por Que para cada una de las causas iniciadas mencionadas. (Ver el modulo de los cinco Por Quès). Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esta perfectamente clasificada. (**Nota:** Consultar la descripción de **Lluvias de Ideas**).

5.- Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas más seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.

6.- Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

En resumen los pasos a seguir para elaborar un diagrama de causa efecto son los siguientes:

- a) Se acepta un solo enunciado del problema.
- b) Se generan algunas de las necesidades para construirlo en alguna de las formas siguientes:
  - Mediante una tormenta de ideas estructurada que enfoque las posibles causas cuyos antecedentes no hayan sido estudiados.
  - Mediante hojas de verificación.
- c) Para construir el diagrama:
  - Se coloca el enunciado del problema a la derecha.
  - Sitúe las ideas de la “tormenta” en los grupos correspondientes.
- d) Para encontrar las causas más probables y básicas del problema.
  - Se buscan causas que aparecen repetidamente.
  - Se llega a acuerdos por consenso.
  - Para cada causa se pregunta “¿Por qué pasa?” y se colocan las respuestas como ramas o “espinas” de las causas principales.



## ANEXOS 2.2

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL. FUNDAMENTACIÓN ORIGINAL

#### FOCUS-First Organizational Climate/Culture Unified Search. *J. Gonçalves das Neves*

A raíz de un congreso que tuvo lugar en Sydney en 1988, surgió la idea de desarrollar un proyecto de investigación europeo de investigación sobre clima y cultura organizacional. El equipo europeo finalmente denominado FOCUS (First Organizationai Climate/Culture Unified Search) tenía como objetivos la creación de un cuestionario para medir la cultura y el clima organizacional en vistas a realizar estudios comparativos entre los diferentes países.

Para la elaboración del cuestionario se tomó como base teórica un marco de trabajo ya existente, la “aproximación de valores alternativos” de R. Quinn (Competing Values Approach).

El modelo de Quinn sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales: flexibilidad vs. control, y orientación interna vs. externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización. Una **orientación interna** significa que la organización esté dirigida hacia si misma, en concreto hacia los procesos sociales y las personas. Una **orientación externa** representa la relación de la organización con su entorno y la organización está más dirigida hacia las tareas y la tecnología. El eje vertical, representa la dimensión flexibilidad-control. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Flexibilidad, señala la tendencia a la descentralización y la diferenciación.

La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima y cultura organizacional o “anclajes” para describir las organizaciones. Estas son: apoyo, innovación reglas y metas.

El FOCUS adoptó este modelo para la construcción de un instrumento de medida del Clima y otro de la Cultura, pero hizo reajustes. No se trataba de medir das dimensiones sino más bien cuatro, ya que lo contrario de flexibilidad no tiene por que ser control, no lo opuesto a organización interna la organización externa.

La escala de respuestas para el Clima hace referencia a frecuencia de conductas, y aportan un matiz descriptivo de la realidad organizacional. La escala de respuestas de Cultura hace referencia al grado de acuerdo con la afirmación, y son ítems que tienen un carácter evaluativo ~ normativo.

## ANEXO 2.2.1

### CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL. *J. Gonçalves das Neves*

#### FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search)

Lea estas instrucciones antes de comenzar

A continuación le presentamos diversas preguntas acerca de su **ORGANIZACIÓN** en que trabaja. Cada una de ellas puede responderse con una palabra. La palabra elegida debe expresar la opinión que tiene sobre su **ORGANIZACIÓN considerada como un todo** (globalmente). Ello significa que la frase completa describe adecuadamente su opinión acerca de la **ORGANIZACIÓN** y no sólo acerca del departamento en el que trabaja.

Las preguntas de la 1 a 6 se responden escogiendo una de las siguientes alternativas:

1	2	3	4	5	6
Nadie	Pocos	Algunos	Bastantes	Muchos	Todos

Ejemplo: En la Organización donde trabaja cuantas personas...  
ensaya nuevas formas de hacer el trabajo?

Si piensa que **nadie** en su **ORGANIZACIÓN** pone a prueba nuevas formas de trabajar, entonces debería marcar con una cruz sobre la casilla con el uno (**1**) en la escala que se encuentra al final de la pregunta.

A continuación le formulamos las cuestiones a las que tiene que contestar. Piense en su **ORGANIZACIÓN**.

Cuántas personas	1 Nadie	2 Pocos	3 Algunos	4 Bastantes	5 Muchos	6 Todos
1. que han cometido un error han tenido una segunda oportunidad?	1	2	3	4	5	6
2. con problemas personales obtienen ayuda?	1	2	3	4	5	6
3. buscan nuevas formas de hacer el trabajo?	1	2	3	4	5	6
4. que desean progresar obtienen apoyo de sus superiores?	1	2	3	4	5	6
5. buscan nuevas formas de resolver problemas?	1	2	3	4	5	6

6. son responsables de alcanzar sus propios objetivos? 1 2 3 4 5 6

Las preguntas 7 a 40 se responden escogiendo una de las siguientes alternativas:

	1	2	3	4	5	6			
	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre			
Piense en su ORGANIZACIÓN considerada como un todo. ¿En la organización en que trabaja con qué frecuencia...				1 Nunca	2 Raras veces	3 Algunas veces	4 Con frecuencia	5 casi siempre	6 Siempre
7. sus actividades laborales son previsibles?	1	2	3	4	5	6			
8. puede cambiar de una tarea a otra en su trabajo?	1	2	3	4	5	6			
9. recibe instrucciones precisas referida a sus tareas?	1	2	3	4	5	6			
10. se mide su desempeño individual?	1	2	3	4	5	6			
11. esta organización busca nuevos mercados para sus productos o servicios?	1	2	3	4	5	6			
12. la dirección determina las metas de cada empleado?	1	2	3	4	5	6			
13. se recompensa la crítica constructiva?	1	2	3	4	5	6			
14. se mide la competitividad en relación con otras empresas?	1	2	3	4	5	6			
15. se hacen inversiones en productos o servicios nuevos?	1	2	3	4	5	6			
16. la dirección enfatiza la estabilidad en sus operaciones?	1	2	3	4	5	6			
17. las evaluaciones se realizan en función del grado en que se cumplen las metas?	1	2	3	4	5	6			
18. los jefes se preocupan por los problemas personales de sus subordinados?	1	2	3	4	5	6			
19. las exigencias externas ejercen presiones en el proceso de Investigación y desarrollo?	1	2	3	4	5	6			
20. se utiliza la competitividad entre trabajadores para incrementar los niveles fijados de rendimiento?	1	2	3	4	5	6			
21. la dirección especifica las metas a alcanzar?	1	2	3	4	5	6			
22. tiene Ud. una idea clara cómo se evaluará su desempeño?	1	2	3	4	5	6			
23. las instrucciones se dan por escrito?	1	2	3	4	5	6			

24. elementos impredecibles del entorno externo brindan buenas oportunidades?	1	2	3	4	5	6
25. son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño?	1	2	3	4	5	6
26. se tratan de resolver los conflictos interpersonales?	1	2	3	4	5	6
27. la comunicación en la empresa sigue la estructura jerárquica?	1	2	3	4	5	6
28. el medio externo exige cambios en el contenido de su trabajo?	1	2	3	4	5	6
29. la organización hace buen uso de la tecnología para mejorar sus productos o servicios?	1	2	3	4	5	6
30. se realizan los trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos?	1	2	3	4	5	6
31. se potencian nuevas ideas sobre como organizar su trabajo?	1	2	3	4	5	6
32. tiene Ud. que alcanzar un determinado nivel prefijado de rendimiento?	1	2	3	4	5	6
33. la organización busca nuevas oportunidades en su entorno?	1	2	3	4	5	6
34. las recompensas dependen de su rendimiento (el de Ud.) ?	1	2	3	4	5	6
35. la dirección cumple las reglas establecidas?	1	2	3	4	5	6
36. la forma de dirigir le permite a Ud. cierta libertad en su forma de trabajar?	1	2	3	4	5	6
37. hay consenso acerca de las metas definida para el trabajo?	1	2	3	4	5	6
38. la empresa aprovecha las habilidades de sus empleados para mejorar los productos o servicios?	1	2	3	4	5	6
39. la organización busca nuevos mercados para nuevos productos o servicios?	1	2	3	4	5	6
40. se compite entre los trabajadores para conseguir los mejores resultados?	1	2	3	4	5	6

## **BASES PARA LA TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO.**

**FOCUS (MODELO PARA LA VALORACIÓN)** José Gonçalves das Neves. Rediseño E.

Acosta

	CLIMA	Item #
A	➤ que han cometido un error han tenido una segunda oportunidad?	1

P	➤ con problemas personales obtienen ayuda?	2
O	➤ que desean progresar obtienen apoyo de sus superiores?	4
Y	➤ se recompensa la crítica constructiva?	13
O	➤ los jefes se preocupan por los problemas personales de sus subordinados?	18
	➤ se tratan de resolver los conflictos interpersonales?	26
	➤ se potencian nuevas ideas sobre como organizar su trabajo?	31
	➤ la forma de dirigir le permite a Ud. cierta libertad?	36
	buscan nuevas formas de hacer el trabajo?	3
	buscan nuevas formas de resolver problemas?	5
	puede cambiar de una tarea a otra en su trabajo?	8
I	esta organización busca nuevos mercados para sus productos o servicios?	11
N	se hacen inversiones en productos o servicios nuevo?	15
N	las exigencias externas ejercen presiones en el proceso de Investigación y desarrollo?	19
O	elementos impredecibles del entorno externo brindan buenas oportunidades?	24
V	el medio externo exige cambios en el contenido de su trabajo?	28
A	la organización hace buen uso de la tecnología para mejorar sus productos o servicios?	29
C	la organización busca nuevas oportunidades en su entorno?	33
I	la empresa aprovecha las habilidades de sus empleados para mejorar los productos o servicios?	38
O	la organización busca nuevos mercados para nuevos productos o servicios?	39
N		
M	son responsables de alcanzar sus propios objetivos?	6
E	recibe instrucciones precisas referida a sus tareas?	9
T	se mide su desempeño individual?	10
A	la dirección determina las metas de cada empleado?	12
S	se mide la competitividad en relación con otras empresas?	14
	las evaluaciones se realizan en función del grado en que se cumplen las metas?	17
	se utiliza la competitividad entre trabajadores para incrementar los nive-	20

	les fijados de rendimiento?	
	la dirección especifica las metas a alcanzar?	21
	tiene Ud. una idea clara cómo se evaluará su desempeño?	22
	son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño?	25
	tiene Ud. que alcanzar un determinado nivel prefijado de rendimiento?	32
	las recompensas dependen de su rendimiento (el de Ud.) ?	34
	hay consenso acerca de las metas definida para el trabajo?	37
	se compite entre los trabajadores para conseguir los mejores resultados?	40
R	sus actividades laborales son previsibles?	7
E	la dirección enfatiza la estabilidad en sus operaciones?	16
G	las instrucciones se dan por escrito?	23
L	la comunicación en la empresa sigue la estructura jerárquica?	27
A	se realizan los trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos?	30
S	la dirección cumple las reglas establecidas?	35

### ANEXO 2.3

#### TÉCNICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y EL ANÁLISIS DE LA DAFO.

##### . Técnica: Matriz DAFO.

##### **Construcción de la DAFO vinculada al SGICH de la organización**

Para la obtención de la información primaria que se lleva en la DAFO se desarrollará una sesión de Brainstorming entre los miembros del Comité de Competencias. Durante este análisis se solicitará primeramente que se obtengan todas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades especialmente vinculadas al Capital Humano de la organización. Luego mediante la metodología CETUM, elaborada por el Dr. Vladimir Vega F, se puede realizar la Matriz DAFO. Es importante tener claridad en los siguientes factores.

##### **Factores internos**

Fortalezas: Identificación de los puntos fuerte en que la empresa se puede apoyar para contribuir al éxito y cumplimiento de la misión.

Debilidades: Identificación de los principales aspectos que constituyen serios problemas para logra niveles de eficiencia y calidad.

### **Factores externos**

Oportunidades: Son aquellos medios o factores que se desarrollan o se pueden manifestar en el entorno en la que se pueden aprovechar en beneficio si se opera de manera eficiente y en muchas ocasiones no dependen de uno.

Amenazas: Son aquellos factores que están en el entorno y pueden influenciar desfavorablemente en la organización en caso de que ocurran.

Para el análisis de la Matriz DAFO no es posible utilizar todos los factores, se escogen solo los de mayor incidencia. Permitiendo interrelacionar los factores internos y externos de la organización.

Criterios para la interpretación de los cuadrantes:

- ❖ Estrategia Ofensiva: ¿Si la fortaleza (X) me permite aprovechar trascendentalmente la oportunidad (X)?
- ❖ Estrategia Defensiva: ¿Si la fortaleza (X) me permite atenuar trascendentalmente la amenaza (X)?
- ❖ Estrategia Reorientación: ¿Si la debilidad (X) se mejora, en qué medida me permite aprovechar trascendentalmente la oportunidad (X)?
- ❖ Estrategia de Supervivencia: ¿Si la debilidad (X) no me permite atenuar trascendentalmente la amenaza (X)?

Aplicando dicha metodología, se hace el entrecruzamiento.

Una vez cuestionadas todas las combinaciones, se halla el subtotal con la sumatoria de los valores que se encuentran en cada fila y columna.

Luego se halla el total sumando los subtotales para así conocer la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad que mayor fuerza ejercen sobre la organización.

Obtenida la Matriz DAFO se procede a la interpretación de dichos resultados.

## ANEXO 2.4

### **BASES ESENCIALES Y TÉCNICAS PARA LOS ESTUDIOS DE PROCESOS**

El estudio de las competencias de los procesos trabajo se basa en los principios siguientes:<sup>11</sup>

- 4) Integralidad, al considerar todos los recursos que intervienen en el desarrollo de cada proceso (humano, material y financiero), considerando el flujo logístico para su éxito.
- 5) Sistemática, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas para la elevación de la eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo.
- 6) Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.

El estudio de las competencias de procesos, demanda de métodos que se relacionan con la optimización del contenido de trabajo de procesos o flujos de trabajo, para incrementar la productividad tanto en procesos productivos como de servicios.

En la ejecución de este estudio en las entidades se analizarán primeramente los procesos claves, en donde se revisarán los métodos de trabajo actuales y propuestos y se propondrán nuevos métodos. Se trata del estudio de los procesos y métodos de trabajo actuales y propuestos para a partir de éstos y de los resultados del diagnóstico general proceder a la solución de los problemas existentes en las áreas y a la propuesta de mejores métodos de trabajo. Una metodología de trabajo completa se explica en el dossier para su estudio y adecuación.

---

<sup>11</sup> Estas bases han sido elaborada tomando como plataforma la Resolución 26/06 emitida por el MTSS y la guía metodológica para los estudios del trabajo elaborada por la cátedra de Estudios del Trabajo del IPEL "Julián Grimau". Se adecua partiendo de la elaboración de un dossier donde se contemplan los métodos y técnicas que son apropiadas para el estudio de los procesos y procedimientos propios en los procesos claves de las entidades subordinadas del MIN-TUR.



### **En el Análisis del proceso (Registro de la Información).**

Recopilación de toda la información concerniente a los procesos y a los métodos actuales y propuestos de trabajo mediante las técnicas de registro y de examen crítico para lo cual se puede:

- Diagramar el proceso de trabajo actual del área y puesto apoyándose en la metodología propuesta en el dossier.
- Descripción del procedimiento actual.
- Especificaciones, restricciones o limitaciones.
- Establecer criterios e indicadores para comparar alternativas de solución.

### **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE REGISTRO:**

1. Mapas de Procesos (de relaciones, lineal e ínter funcional de procesos)
2. Diagramas de flujo o flujograma.
3. Diagramas de recorrido.
4. Diagramas de coordinación.
5. Hoja de Definición del Proceso.

En el análisis de los métodos se diferencian:

1. Gráficos que indican sucesión de hechos en el orden que ocurren:

- Mapas de Procesos (lineal, ínter funcional)
- Diagramas de flujo o flujograma

2. Diagramas que indican movimiento:

- Mapa de relaciones
- Diagrama de Recorrido
- Diagrama de Hilos

3. Gráficos con escalas de espacio o de tiempo:

- Gráfico de actividades múltiples
- Gráfico de Gant
- Diagrama en planta

Además de todas las técnicas de descripción y análisis vistas se pueden emplear:

- ✓ Experiencia

- ✓ Examen crítico
- ✓ Listas de comprobación
- ✓ Árboles de decisión
- ✓ Método combinado

Para decidir la técnica a utilizar debe tener en consideración las características del área y puesto objeto de estudio

**- Búsqueda de soluciones (Diseño del nuevo método).**

En esta etapa se deben diseñar y desarrollar las soluciones posibles.

El método de trabajo de avanzada resume la experiencia de un grupo de ejecutores destacados, e indudablemente debe ser un método superior al usualmente utilizado en la actividad analizada y que en la forma en que ha sido desarrollado y que ha presentado una serie de limitaciones tales como no considerar todos los principios de la organización del trabajo, reflejar la aceptación de condiciones históricamente creadas, mantener acciones innecesarias, etc.

Para aprovechar debidamente estas reservas es necesario los análisis de la fase de diseño de los procesos y métodos de trabajo, para lograr proyectar procedimientos, acciones y movimientos de trabajo más racionales, y una secuencia óptima en el cumplimiento del proceso laboral, con lo que se logrará la eliminación de acciones y movimientos innecesarios, etc.

Para dar respuesta a los problemas planteados se utiliza la evaluación mediante un grupo de criterios e índices; entre los que se encuentran:

- Solución que dé el menor costo.
- Solución que dé mayor ahorro de trabajo vivo.
- Solución que dé mayor producción.



## **Muestra de Técnicas y procedimientos para el estudio de los procesos de la organización**<sup>12</sup>

En una organización los procesos corresponden a actividades naturales de su razón de ser, pero con frecuencia las estructuras organizacionales los fragmentan y oscurecen, son invisibles y anónimos porque la gente piensa en los departamentos individuales, no en el proceso en que todos participan. No existe un patrón que precise donde comienzan, terminan, ramifican, o confluyen, ni dispositivos para catalizarlos.

En este punto se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- Comenzar por listar primero los procesos de realización del producto o el servicio, que por lo general son los más visibles y conocidos por todos.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se recomiendan que el número de procesos no sea inferior a 10 ni superior a 25. Esto es solo es una aproximación que dependerá del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- La forma mas sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.
- Definir los límites de cada proceso y optar por agrupar algunos y reducir otros.
- Elegir los procesos sin tener en cuenta la interacción con el entorno, o sea solo aquellas actividades que ocurren dentro de la organización.

En esta etapa también se construye el Mapa de Procesos de la Organización. Los Mapas de Procesos tienen su origen en los mapas mentales, método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento, utilizados para presentar de una forma lógica y clara temas complejos, sobre todo en procesos de enseñanza – aprendizaje. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias, permitiendo obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal.

---

<sup>12</sup> La profesora E. Acosta, resume estas acciones esenciales, como resultado de especialistas tales como: el Dr. Rogelio Suárez Mella. 2007. Presidente del Comité Académico Nacional. Especialidad Gestión Hotelera, Msc. Omayda Díaz González, 2006, así como de los estudios que sobre el tema han realizado diplomantes como Odeymis Calderín Medina. Las etapas propuestas por M. Amozarraín (1999), así como la Metodología exitosamente aplicada de Nogueira Rivera Dianelys y Medina León Alberto (2004). **Y las consideraciones del Dr. A. Cuesta 2005. Tecnología de la Gestión de RR.HH. CAPIT. 5..**

## **Identificación y análisis de los procesos claves.**

Una vez establecido el listado de los procesos del hotel por el Comité Técnico de Competencias se deberá presentar al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación.

Posteriormente se pasa a la identificación de los procesos claves teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

- **Calcular el impacto proceso:** Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas. La mejor forma es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de puntuaciones: Fuerte (5 puntos), media (3 puntos) y baja (1 punto).

- **Repercusión en el cliente:** Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente teniendo en cuenta sus necesidades. Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de puntuaciones: fuerte (5 puntos), media (3 puntos) y baja (1 punto).

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes, a partir de la “Matriz de objetivos estratégicos-repercusión en clientes y procesos” el equipo selecciona los más significativos o sea, los claves, tomando como referencia los procesos con mas puntos.

Posteriormente el Comité de Competencias se encarga de seleccionar los procesos que necesitan ser mejorados por su importancia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como por su contribución al logro de la misión y la visión de la entidad.

### **- Demostraciones sobre el estudio de los procesos seleccionados**

Objetivo:

- Realizar el diseño o rediseño de los procesos claves seleccionados para lograr la mejora continua de los mismos, influyendo de manera decisiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Una vez elegido el proceso, hay que conseguir que éste de respuesta a los objetivos estratégicos. Para esto habrá que completar las siguientes subetapas, si se desea abordar el diseño o rediseño del proceso con ciertas garantías de éxito:

- Construcción del equipo de trabajo para la mejora del proceso
- Definición del proceso empresarial.
- Confección del diagrama del proceso As –Is (tal como es)
- Análisis del Valor Añadido o Identificación y resolución de los problemas
- Establecer indicadores.

### **-Diseño o rediseño del proceso.**

A- Construcción del equipo de trabajo para la mejora del proceso.

El responsable del proceso será encargado de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso, teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- Que tengan experiencia en las actividades incluidas.
- Que tengan capacidad creativa e innovadora.
- Que se incluya alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.

B- Definición del proceso empresarial.

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, denominada ficha del proceso, que incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: Nombre, Objetivo, Responsable, Límite de comienzo del proceso, Límite de terminación del proceso, Descripción del proceso (pasos), Entradas, Salidas, Recursos, Clientes Externos y/o internos, Controladores externos y/o internos, Interrelación con otros procesos, Métodos e indicadores para la evaluación de la eficacia del proceso.

La Ficha de Proceso es el documento básico de cada proceso y tiene como objetivo, recoger de manera organizada los elementos fundamentales que describen e identifican al proceso para su análisis, rediseño y mejora continua.

La Ficha del Proceso da una descripción general de las actividades incluidas en el mismo y comprende tres elementos básicos:

- Las Características del proceso (su título, sus límites, sus actores, sus recursos, sus relaciones con otros procesos, etc.)
- La dinámica del proceso (relacionada con sus objetivos e indicadores).
- La representación del proceso (su diagrama de flujo).

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe rescatar la información contenida en la matriz objetivos estratégicos /impacto en procesos/ repercusión en clientes para el análisis siguiente:

- Contraste con los objetivos estratégicos. De acuerdo con los impactos registrados por el proceso clave seleccionado, el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso.
- Contraste con las necesidades de los clientes. Se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

C- Confección del diagrama del proceso As –Is (tal como es)

El diagrama del proceso As-Is sirve para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mayor visibilidad del proceso y entien-

dan la secuencia del mismo. Este diagrama muestra las tres etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso y según Trischler, (1998) se puede realizar de dos maneras:

- El líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo con su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.
- El líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming para desarrollar el diagrama, partiendo de cero y basándose en los conocimientos y experiencias que poseen los miembros del equipo acerca del proceso. Este método es el más utilizado.
- El líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso, pues este constituye la base para el análisis del valor añadido.

Para la realización del flujo de procesos se utilizará la herramienta llamada Diagrama de Flujo de Procesos, herramienta de planificación y análisis que se utiliza para:

- Definir y analizar procesos de manufactura, ensamblado o servicios.
- Construir una imagen de los procesos etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación.
- Definir, estandarizar o encontrar áreas de un proceso susceptibles de ser mejoradas.

El Diagrama de Flujo de Procesos se concentra en una función o actividad específica. Constituye una representación más visual de un proceso (Chang & Niedzwiecki, 1999).

Para completar un Diagrama de Flujo de Procesos primeramente se deben definir los símbolos a utilizar en el mismo. Existe un sinnúmero de símbolos utilizados en diferentes bibliografías pero sólo se utilizarán en estas tesis algunos de los más empleados

Después de definir los símbolos a utilizar, se procederá a trazar el Diagrama de Flujo de los procesos seleccionados teniendo en cuenta su descripción en la subetapa B.

#### D- Análisis del Valor Añadido o identificación y resolución de los problemas

Se apunta que los métodos de mejora de procesos tiene el objetivo común de ayudar a los directivos a maximizar el uso de los activos de la organización y minimizar o eliminar los desperdicios. Consiste en realizar un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes, validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no, lo que tienen que hacer; con el objetivo de optimizar los procedimientos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. Este análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta la inclusión de los pasos del proceso en una de las dos clases de grupos de interés: clientes y no clientes, y responde a las cuestiones siguientes:

- ¿El paso del proceso aporta valor al cliente?, ¿Contribuye a satisfacer sus necesidades?, ¿Es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar?

- ¿El paso del proceso aporta valor a la empresa?, ¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

- ¿El paso del Proceso aporta valor al proceso?, ¿Ayuda a los directivos a la toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de prevención, planificación o eficiencia?

El conocimiento y control de estos pasos permite a la dirección accionar certeramente en la toma de decisiones, de manera que pueda mejorarse la cadena de valor de la empresa y su interrelación con los grupos de interés, y que intervenga en aquellas actividades críticas del proceso donde es necesario maximizar las variables de decisión y controlar las que no aportan valor añadido, minimizando su efecto en el proceso.

### **E- Establecer indicadores.**

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide, no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por lo tanto, los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

El equipo define los indicadores que dan repuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir?, ¿En que momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y /o auditar el sistema de obtención de datos?

## ANEXO 2.4.1

### TECNICA DEL EXAMEN CRÍTICO PARA LOS ESTUDIOS DE PROCESO.

Técnica de registro en la organización del Trabajo. Curso de habilitación de Organización del trabajo y los salarios del instituto Técnico "Julián Grimau". 2006.

#### *Análisis del Método Actual, para la realización del diagrama de procesos del trabajo.*

<p>¿Qué se realiza?</p> <p>Considere las acciones o los elementos aisladamente (tenga siempre presente el objetivo del diagrama).</p>	<p>¿Por qué se realiza?</p> <p>Las razones pueden no ser válidas. Las verdaderas razones deben ser descubiertas.</p>
<p>¿Cómo es que se realiza?</p> <p>La información debe ser tratada tan simplemente como sea posible bajo estos titulares con todos los detalles:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Manual empleado.</li><li>b) Equipo empleado.</li><li>c) Método del operario.</li></ul>	<p>¿Por qué de esta forma?</p> <p>Las razones deben ser investigadas en cada uno de los elementos de cada titular del cuadro anterior.</p>



<p>d) Condiciones de operación y seguridad.</p>	
<p>¿Dónde es que se realiza?</p> <p>a) ¿Cuáles son las actividades previas y subsiguientes y cuáles son los factores de tiempo comprendido?</p> <p>b) ¿Cuál es su frecuencia?</p>	<p>¿Por qué entonces?</p> <p>Que determina:</p> <p>a) La secuencia.</p> <p>b) La frecuencia.</p> <p>c) Los factores que comprende</p>
<p>¿Dónde es que se realiza?</p> <p>Como los datos fundamentales han sido analizados en la etapa de selección, sólo se analizará la posición detallada dentro de la fase o área.</p> <p>Deben darse referencias sobre el lugar y la distancia entre la actividad anterior y la siguiente.</p>	<p>¿Por qué allí?</p> <p>Por qué está situada allí actualmente y cuáles fueron las razones originales para situarlo allí.</p>

Tabla No. 1.2. Análisis del Método Actual **como base para la realización del Examen crítico**

**Alternativas para la Selección del método mejorado.**

<p>¿Qué otra cosa podría hacerse?</p>	<p>¿Qué debería hacerse?</p>
---------------------------------------	------------------------------

<p>La respuesta a esta sección no debería ser nunca NADA; por lo menos tres alternativas de deben ser consideradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar.</li> <li>• Combinar.</li> <li>• Reordenar o simplificar</li> </ul>	<p>Ayuda dividirlo en períodos cortos y largos. En períodos largos se incluyen las sugerencias acerca de futuras investigaciones, cursos, etc.</p> <p>Se pretende eliminar y si esto no es práctico, modificar. El factor económico debe tenerse en cuenta.</p>
<p>¿De qué forma podría realizarse?</p> <p>Considere todas las alternativas para cada encabezamiento anterior</p>	<p>¿Cómo podría hacerse?</p> <p>Cada titular o encabezamiento debe ser considerado primero aisladamente y seleccionar entonces el elemento más apropiado.</p> <p>Los elementos apropiados son unidos para producir mejor, más seguro y más barato (teniendo siempre en cuenta la economía).</p>
<p>¿En qué otro lugar podría realizarse?</p> <p>Todas las alternativas deben considerarse.</p>	<p>¿Dónde debería realizarse?</p> <p>La respuesta debe estar relacionada con otras actividades.</p> <p>Considere las limitaciones y el costo de las edificaciones y otros servicios como vapor, aire, etc.</p>
<p>¿Quién podría hacerlo?</p> <p>Todas las alternativas concebidas deben considerarse.</p>	<p>¿Quién debería hacerlo?</p> <p>Esto depende, principalmente, de las características del trabajo.</p>

Tabla No. 1.3- Bases para la búsqueda de alternativas para la Selección del método mejorado. (Fuente: Técnicas de registro en la organización del Trabajo. Curso de habilitación de Organización del trabajo y los salarios del instituto Técnico "Julián Grimau". 2006.

## **ANEXO 2.5**

### **LA TÉCNICA DELPHI POR RONDAS :**

***La técnica Delphi por rondas, aplicada por especialistas cubanos, rediseñadas por A. Cuestas Santos. Es una técnica que incluye las siguientes acciones:***

1- Creación del grupo de expertos, con su aprobación se efectúa un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias, unido a la explicación de cómo proceder en este método de expertos, con entrenamiento participativo.

2- Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo. Pregunta:

¿Cuáles son las competencias que debe conformar el contenido del puesto directivo X?

✓ Los especialistas que aplican el método relacionan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes. Y configuran la tabla 1.

***Tabla 1. Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)***

<b>Competencia (C)</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>.....E 9</b>
<b>1</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>2</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>-</b>
<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>X</b>
<b>(....)</b>				
<b>17</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>-</b>

***X: C relacionada por el experto***

***-: C no relacionada por el experto***

3- Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior. Pregunta:

¿Está de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

✓ Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = ( 1 - Vn / Vt ) * 100$$

Donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Empíricamente, si resulta  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las C que obtengan valores  $Cc < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los E.

3- Tercera ronda. Pregunta:

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

✓ Se le orienta a los expertos que el número 1 es la competencia más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta  $n=8$ , en este caso, que será la de menos importancia.

✓ Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por  $R_j$ . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de  $R_j$  media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia; lo cual es consecuente con el presupuesto teórico metodológico relativo al core competences.

✓ De lo anterior resultan las tablas 3 y 4. En la tabla 3 queda evidenciado como la competencia más importante es la 2, le continúa la 1, y la menos importante es la 7. después en una tabla, aparece el ordenamiento según la importancia de las compe-

tencias (C2, C1, C3,.....C4). Puede también observarse en la tabla 4, que en cuatro competencias no fue alcanzado  $Cc \geq 60\%$  .Por tanto, hay que acudir a otra ronda.

**Tabla 3. Ponderaciones de los expertos.**

<b>Competencia</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>Rj</b>
1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12
3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31
4	4	5	4	5	4	5	5	5	6	43
5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	48
6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	59
7	8	8	7	8	7	8	8	8	8	70
8	7	1	8	1	8	1	1	8	7	42

**Tabla 4. Orden de importancia de las competencias.**

<b>Competencia</b>	<b>Rj media</b>	<b>Valor de Rj</b>	<b>Cc (%)</b>
1	2,6	2 – C2	67
2	1,3	1 – C1	67
3	3,4	3 – C3	56
4	4,7	5 – C5	56
5	5,3	6 – C6	67
6	6,5	7 – C7	56
7	7,7	8 – C8	78
8	4,6	4 – C4	45

4- Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las tablas 3 y 4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado. Pregunta:

¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda, hasta lograr un adecuado nivel de consenso y arribar a las competencias para ese puesto. En esta línea del procesamiento estadístico se puede recurrir al coeficiente de concordancia Kendall W (Cuesta, 1990, 1991), lo cual supera el Cc por su rigor estadístico matemático.

## ANEXO 2.6

### **TÉCNICA DEL ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO.**

La ejecución de la técnica comprende las siguientes **acciones y procedimientos** en que se trabajará:

1.1 Precisión del propósito clave o fundamental de la Organización y del puesto.

1.2 Determinación y estudio de las funciones estratégicas, generales del puesto.

- Derivación de las funciones básicas. Realización del mapa funcional.
- Descripción de las funciones productivas generales
- Realización del diagrama detallado del proceso.

1.3- Determinación de desempeños críticos.

- Análisis de incidentes críticos.
- Derivación de contingencias y condiciones que ejercen impacto en el desempeño.

#### **1.1 Precisión del propósito clave o fundamental del puesto.**

En esta etapa es necesario retomar la Misión, objetivos estratégicos y las competencias genéricas de la Organización como objeto de estudio, que ya se estudiaron en la primera fase. Y a partir de ello, ejecutar la acción de la determinación del propósito fundamental del puesto.

**El propósito fundamental debe lograr en su contenido:**

- Abarcar la totalidad el área para la que Ud. está determinando las competencias.
- Definir el dominio de negocios y porqué es atractivo para los clientes.
- Incluir un objetivo para la ventaja competitiva.
- Hacer referencia a los valores que refuerzan la estrategia y los objetivos de negocios.
- Reflejar la cultura de la organización
- Proporcionar un punto de referencia para el desarrollo de competencias.
- Ser una declaración activa. Comenzar por un verbo de acción.

El propósito fundamental se expresa como una síntesis integral del contenido de la Misión y los Objetivos de la entidad que se está estudiando, con independencia del nivel de complejidad o de simpleza que la caracterice; deberá además considerar en su contenido: el objeto social, los objetivos de negocios, los valores y la cultura, los clientes, mercados, calidad y compromisos.

La declaración del propósito fundamental debe expresar por tanto, **¿Para qué existe?, ¿Qué se aspira alcanzar?** y **¿Cómo lo debe alcanzar?**. (Pérez de la O Julio. *La Habana, 2001*).

**Ejemplo: Propósito fundamental o misión de una entidad hotelera y la preforma adoptada.**

Verbo Activo	Objeto	Condiciones y Contexto
Alcanzar	el liderazgo en los servicios incluidos del sector hotelero cubano.	mediante el mejoramiento del confort, la personalización del servicio y la alta eficiencia económica., que prestigien el producto cubano.

La determinación del propósito clave del puesto, que constituye su razón de ser en la entidad, actividad, área ocupacional o cargo, permite ir precisando las funciones principales o estratégicas que permiten su realización, reflejando las relaciones de interdependencias entre ellas para que en dicha estructura se garantice el cumplimiento de la Misión y las competencias genéricas de la Entidad.

Por lo que esta fase se deberá precisar la misión de la entidad y el propósito clave de la función productiva o de servicios bajo análisis.

En ello participan esencialmente: el grupo de trabajadores que ejercen como colaboradores, en unidad con expertos y asesores conocedores de la metodología y provistos de otras competencias, las cuales han de demostrar en la preparación que antecede y durante la ejecución de la técnica, como parte integrante del Comité de competencias.

**1.2. Determinación y estudio de las funciones estratégicas, generales del puesto.**

- Derivación de las funciones básicas. Realización del mapa funcional.
  - Descripción de las funciones productivas generales
  - Realización del diagrama detallado del proceso.
- El segundo momento del proceso prosigue, con un sistema de acciones interrelacionadas sobre la base de la identificación, que se deriva de las siguientes interrogantes sucesivas:
- ❖ Cuáles son las funciones principales que garantizan el cumplimiento de la misión del puesto?.
  - ❖ Qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre?.
  - A través de cuáles acciones específicas se garantiza el cumplimiento de la función estratégica X

Lo cual permite la determinación y estudio del conjunto de las funciones estratégicas que lo integran y a partir de cada una de ella, emprender entonces un proceso gradual y sucesivo de

desgloses, hasta llegar a la identificación de las unidades de competencia, o sea, a la expresión más simple o mínima de una función que puede ser desempeñada por un individuo.

Lo que significa que después de identificadas las funciones estratégicas y siguiendo la misma lógica utilizada, continuamos el proceso de análisis o desagregación a partir de cada una de ellas, identificando funciones básicas, que garantizan el desarrollo de la función estratégica o general. Se sigue la preforma adoptada en las funciones estratégicas, para anotar las restantes funciones que contribuyen al propósito fundamental que se convino.

**Ejemplo:** Algunas funciones estratégicas del cargo de subdirector de RH. en Entidad Hotelera.

Verbo activo	Objeto	Condiciones y Contexto
Supervisar	la capacitación de cuadros y trabajadores	de la organización, con el empleo de los DNA y la retroalimentación del proceso.
Controlar	los niveles de estimulación y atención personalizada en los trabajadores	de la organización, a través de acciones que posibiliten su diagnóstico y seguimiento.

Ejemplo de base para la desagregación de funciones del puesto:

Función estratégica	Funciones básicas
Supervisar la capacitación de cuadros y trabajadores de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelar los métodos y técnicas para la DNA.</li> <li>▪ Diseñar los programas y formas de capacitación que se empleará en las áreas.</li> <li>▪ Orientar la preparación de los entrenadores.</li> <li>▪ Evaluar la efectividad de la capacitación.</li> </ul>

**1.2.1-** En interacción con las acciones anteriores es crucial en esta etapa la **descripción de las funciones productivas generales**, la cual se orienta a una mirada profunda de la actividad, que permite discernir, a través de ficha técnica, en las peculiaridades de los procesos, las condiciones y estándares de calidad indispensables para la producción o los servicios, puntualizando en:

- **La** caracterización de la función, sobre la base de la actividad que le precede y procede, su periodicidad de realización, la ejecución de acciones rutinarias, normadas o de complejidad elevada.
- Las condiciones para su realización: empleo de medios, materiales o información y responsabilidad que demanda en relación la supervisión del trabajo de otros o por otros. Lo cual



evidencia su vínculo con la necesidad del grado de escolaridad y la posibilidad de aplicar o transferir las acciones a otros ámbitos.

En resumen: la realización de la ficha técnica de las funciones generales o estratégicas, servirán de soporte para los análisis de las condiciones internas y externas que afectan la actividad, ( qué se realiza – cómo se realiza y dónde se realiza), lo cual es básico en la determinación del nivel de competencia que demanda el puesto, en dependencia de las acciones que reflejen indicadores esenciales tales como: autonomía personal que demanda el puesto, complejidad de la función, responsabilidad, alcance de las habilidades y supervisión del trabajo de otros.

1.2.2 -Los procedimientos de las anteriores subfases, tributarán a la realización del diagrama detallado del proceso productivo o de servicio, al precisarse las acciones de cada función estratégica y las condiciones internas y externas esenciales para alcanzar el bien o servicio producido, lo cual se debe verificar físicamente en el proceso. Puede emplearse la técnica del examen crítico, para analizar y mejorar los procesos, procedimientos y secuencias, combinación y simultaneidad de éstos, ahorrar procedimientos innecesarios, etc . El campo de las preguntas es muy amplio y comprende aspectos tanto del estudio de métodos como de la interrelación de éste con los otros elementos de la Organización del Trabajo en el puesto.

### **3.2.3-Elaboración del mapa funcional del desempeño y la matriz de competencias.**

Continuando la investigación – acción, que ha permitido identificar al conjunto de funciones estratégicas y básicas que garantizan el propósito fundamental del puesto y de una organización, entidad, área de actividad y área ocupacional; se pretende lograr la visualización de la desagregación, a través de un mapa funcional del desempeño, que garantice observar e identificar las funciones estratégicas – básicas – específicas o sea, hasta lograr la expresión más simple en que una función puede ser desempeñada por el personal de dicho puesto. Cada una de estas funciones finales, se identifica como una unidad de competencia; comprobando que son posibles de evaluar en el desempeño de una persona y sobre todo que la misma esté expresada en términos de resultados. Al conjunto de funciones y unidades de competencias identificadas en forma de árbol, se le denomina árbol o mapa funcional.

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener o al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes).

Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de “realizaciones” o “elementos de competencia”.

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo o de servicio.

✚ Por lo que este proceso de síntesis progresiva propicia un reagrupamiento de todas las unidades de competencias técnicas, en un modelo matricial que denominamos Matriz de Competencias. De esta forma se culmina el proceso de análisis y síntesis, en el cual descomponemos un todo en sus partes funcionales y a partir de esta logramos una síntesis del todo cualitativamente superior, al expresarlo en todas sus relaciones.

La Matriz de competencia resultante de este proceso, permite al comité de competencias y a los expertos en Gestión de Recursos Humanos plantearse el diseño de nuevos áreas ocupacionales o cargos por funciones, teniendo una base más real y flexible para la organización del trabajo en una entidad, razón por la que se puede afirmar que al concluir el proceso, las organizaciones empresariales que lo utilicen están en condiciones de emprender el perfeccionamiento o reorganización de la utilización de sus recursos humanos, e incorporarlo a su cultura empresarial.

## **ANEXO 2.7**

## Técnica de análisis de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos originalmente propuesto por Flanagan (1954), es una técnica de investigación cualitativa, a través de la cual se registran aquellas conductas representativas tanto de un buen como de un mal desempeño, basándose en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso).

Consiste en entrevistar a los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo. En otras palabras, el método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino exactamente excepcionalmente significativas con respecto al desempeño. La ventaja de esta técnica radica en que nos proporciona una base lógica para inferir las habilidades, conocimientos, actitudes esenciales y características de la personalidad de un puesto a partir de los acontecimientos reales del mismo.

Pese a las limitaciones que se atribuyen a esta técnica por las distorsiones que pueden sufrir las anécdotas relatadas, ocurridas en el pasado, nos podemos retroalimentar no solo por las experiencias recordadas por los sujetos en acción, sino además en la revisión de documentación y datos estadísticos confiables y en observaciones de hechos actuales reales, como premisa para las entrevistas de determinación de desempeños críticos. Por ello se puede adoptar como base para el análisis lógico, la siguiente estructura:





Figura 3.11: Técnica de incidentes críticos. Fuente: E. Acosta y D. Ramírez. 2009

Después de realizados los inventarios de las situaciones críticas y de las competencias de éxito del puesto se puede aplicar la técnica Delphi por rondas para reducir el listado de las competencias y que los colaboradores del comité determinen cuales determinen cuales son las competencias esenciales necesarias para el puesto en esa organización.

### **ANEXO 3**

#### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y SU INTEGRACIÓN AL PERFIL DE COMPETENCIA**

**ENTIDAD:** ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO VARADERO.

### IDENTIFICACION

OCUPACION	Profesor
AREA DE TRABAJO	Departamentos docentes
CATEGORIA OCUPACIONAL	Profesor principal

### REQUISITOS GENERALES

ESCOLARIDAD	Graduado de Nivel Superior
FORMACION BASICA	Licenciatura en Educación.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tener seis años o más de experiencia en su actividad, con buenos resultados</li><li>▪ Dominio de un idioma extranjero de uso internacional.</li><li>▪ Poseer los conocimientos técnicos, teóricos, prácticos y pedagógicos necesarios para impartir hasta el último nivel de la pirámide de recursos laborales.</li><li>▪ Dominar los elementos básicos en un idioma extranjero exigido dentro de su profesión.</li><li>▪ Desarrollar una clase de comprobación ante un tribunal en la que debe obtener como mínimo la calificación de Bien (4).</li></ul>

**MISIÓN:** *Formar, capacitar y desarrollar el capital humano del sector, a través de la gestión del conocimiento, de la ciencia e innovación tecnológica del sistema turístico en el territorio, en correspondencia con las exigencias cambiantes de la sociedad cubana.*

### **FUNCIONES ESTRATÉGICAS Y BÁSICAS DEL PROFESOR PRINCIPAL**

1. Preparar e impartir las asignaturas, teniendo en cuenta los requerimientos pedagógicos, normados y en función de los diversos perfiles profesionales del sector.
2. Participar en la planeación y estudios de programas que posibiliten la formación, capaci-

tación y el desarrollo del capital humano en el sector del turismo.

3. Valorar y seleccionar los objetivos, contenidos, métodos y medios de enseñanza que faciliten el desarrollo de los procesos y de las competencias profesionales y genéricas en los trabajadores y directivos del sector.
4. Conducir el proceso de enseñanza – aprendizaje, en todos los niveles de la pirámide, en estrecho vínculo con las necesidades de los procesos, de los trabajadores y directivos de la empresa turística cubana y regional.
5. Participar y protagonizar las diversas formas de trabajo docente - metodológico que posibiliten la formación, superación y desarrollo continuo de las competencias profesionales de los trabajadores, mandos medios y superiores de dirección, en la empresa turística.
6. Elaborar y entregar con fidelidad, a la secretaría, la documentación normada para el desarrollo y control del proceso de enseñanza – aprendizaje.
7. Organizar y/o participar en cursos internacionales para la formación o superación de los trabajadores del sector.
8. Dirigir, ejecutar y promover trabajos de consultoría e investigación con resultados aplicables al sector.
9. Asesorar en las entidades la elaboración de los DNA y plan de capacitación para los profesores, cuadros y reservas
10. Elaborar informes sobre el desarrollo del proceso pedagógico, la selección para la formación y la capacitación

## RESPONSABILIDADES

EN EL TRABAJO Y RELACIÓN CON OTRAS PERSONAS	SOBRE LOS EQUIPOS Y MEDIOS DE TRABAJO
1. Es responsable de mantener un correcto porte y aspecto y el uso adecuado del uniforme en las entidades donde reali-	1. Es responsable de los medios de trabajo y herramientas asignados para la

<p>ce entrenamientos.</p> <p>2. Es responsable de lograr una elevada influencia y satisfacción de curistas y estudiantes</p> <p>3. Es responsable de brindar atención a profesores de inferior categoría.</p> <p>4. Es responsable de mantener una superación continua, en dependencia de las demandas del sector o empresa.</p> <p>5. Es responsable de realizar publicaciones, trabajos investigativos o materiales de apoyo al servicio del desarrollo de los recursos laborales del sector o de la docencia.</p>	<p>realización de sus funciones.</p> <p>2. Es responsable de mantener la limpieza de su puesto de trabajo y lugares donde realiza las actividades</p>

**CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:**

<p><b>AMBIENTE FÍSICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuenta con locales docentes apropiados para impartir los diferentes programas de estudio, tecnología de la información y uso de las comunicaciones.</li> <li>-Cuenta con laboratorios, aulas especializadas y locales docentes apropiados para impartir los diferentes programas de estudio.</li> <li>-Cuenta con un centro de información científico-técnica que permite garantizar con calidad los servicios a la docencia en el sector u organismo</li> <li>- Cuenta con los programas y la base material de estudio para garantizar el cumplimiento de los diferentes procesos docentes, incluyendo las tecnologías de la información y las comunicaciones.</li> </ul>	<p><b>REQUISITOS FÍSICOS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -Estar de pie con una postura adecuada.</li> <li>- Trabajo del antebrazo por encima de los hombros con alto componente estático en el uso de computadora.</li> </ul> <p><b>REQUISITOS MENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere de atención sostenida, memorización, abstracción y decisión</li> <li>- Tratamiento de la información.</li> <li>- Responsabilidad por la seguridad de información a otras personas.</li> <li>- -Contenido de la tarea exige control, planificación, niveles de análisis de cantidad de información y evaluación.</li> <li>- - La carga mental no excede las exigencias del puesto de trabajo.</li> </ul>
---	---

<p><b>ILUMINACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (100- 300 de nivel de iluminación lux)</li> <li>-La fuente de luz artificial son las lámparas fluorescentes.</li> <li>- Iluminación directa (del 90% al 100% de la luz se dirige hacia abajo)</li> </ul>	<p>-</p> <p><b>MICROCLIMA</b></p> <p>Intercambio térmico permisible</p> <p>Índice climático (temperatura efectiva corregida <math>\leq 28^{\circ} - 30^{\circ}</math> )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventilación, composición del aire, la presión barométrica adecuadas, no tóxicas.</li> </ul>
<p><b>RIESGOS MÁS COMUNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -Daños en las cuerdas vocales</li> <li>• -Problemas circulatorios</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>RÉGIMEN DE TRABAJO Y DESCANSO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Horario de Trabajo: Abierto.</li> <li>- Descanso de un día de franco semanal</li> </ul>

***MEDIDAS DE SEGURIDAD ANTES Y DURANTE EL TRABAJO.***

- Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo.
- En caso de existir afectaciones con el fluido eléctrico comunicarlo a mantenimiento.
- Contar con los medios de protección necesarios.
- No obstaculizar las ventanas, salidas de evacuación, pasillos de tránsito, interruptores eléctricos, etc.
- En caso de sufrir un accidente, comunicarlo al jefe inmediato superior, pero antes recibir los primeros auxilios.
- Trabajar con la iluminación y la ventilación adecuada.
- Cumplir con el reglamento de seguridad y salud del trabajo.

***MEDIDAS DE SEGURIDAD DESPUÉS DEL TRABAJO***

- Asegurarse que todos los equipos estén desconectados.
- Guardar todos los medios y materiales al terminar las actividades.
- Dejar las luces apagadas y el local debidamente recogido.



- Cualquier desperfecto, anomalía o dificultad detectada, comunicarlo al jefe inmediato superior.
- Ordenar las áreas donde realiza las actividades.

## PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencias / Descriptores	Niveles de desarrollo		
	N. moderado	N. adecuado	N. Elevado
<b>C. PEDAGÓGICAS</b>			X
Sistema de conocimientos y principios didácticos.			X
Estrategia de aprendizaje de avanzada			X
Domin. de lengua materna y extranjera			X
Comunicación pedagógica efectiva			X
Protagonismo en los programas y planes de estudio.			X
<b>INTEGRIDAD MORAL</b>			X
Cond. Cotidiana / compromiso con la práctica educativa del país.			X
Nivel ideopolítico / correspondencia con exigencias de la organización y la sociedad			X
Labor pedagógica/ transformaciones económico – sociales		X	
<b>CULTURA DE SERVICIO</b>			X
Domin. Procesos y actividades del servicio.		X	
Conducta de entrega a las exigencias del servicio.			X
Trabajo y respuestas a las demandas permanentes de la empresa.			X
<b>C. INVESTIGATIVAS</b>			X

Planeación, ejecución y validación de investigaciones		X		
Dominio de las técnicas informáticas			X	
Proyectos, programas y productos vinculados a la esfera de servicios			X	
Diseminación de prácticas técnico - profesionales			X	

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE Y APELLIDOS:	MsC. Estrella Acosta Corzo	MsC. Milton González	MSc. Junior Albelo
CARGO:	Profesora de EHTV	Subdirector de la EHTV	Director de la EHTV
FIRMA:			
FECHA			

**Autores: Ms.C. Estrella F. Acosta Corzo y Dr.C. Norberto Pelegrín Estensa.**

**Asesor: Dr.C. Armando Cuesta Santos.**

.

**VA-**

**RADERO, 2010**

## INDICE

<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES</b>	2
1.1. Bases y necesidad de la gestión por competencias en las organizaciones cubanas del MINTUR.	2
1.2- Presupuestos teórico – metodológicos que hacen funcionar el sistema de gestión por competencias en las Organizaciones.	5
<b>CAPÍTULO II: TÉRMINOS ESENCIALES. NC. 3000:2007</b>	7
<b>CAPÍTULO III: BASES PARA LA PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS</b>	11
3.1. Fundamentación de las etapas para la planeación y seguimiento de las competencias	11
3.2.Etapas para la planeación, control y seguimiento de las competencias laborales, de procesos y organizacionales	13
Primera Etapa: Selección y entrenamiento del Comité de competencias	14
Segunda Etapa: Análisis de la estrategia Organizacional y su alineación con el SGICH.	16
Tercera Etapa: Realización del Análisis del puesto.	26
Cuarta Etapa: Redacción del perfil de competencia, su integración con la descripción del puesto	29
Quinta Etapa: Evaluación y control de los perfiles de competencias	35
ANEXO 1. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	39

ANEXO 2. PRINCIPALES TÉCNICAS QUE PUEDEN EMPLEARSE

TÉCNICAS DE GRUPO

BASES PARA LOS ESTUDIOS DE PROCESOS

TÉCNICA DELPHI POR RONDAS

TÉCNICA DE ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO

ANEXO 3. MUESTRA DE BASE PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y SU INTEGRACIÓN CON LAS COMPETENCIAS.