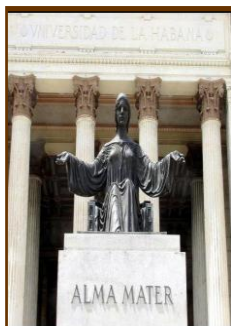


UNIVERSIDAD DE LA HABANA.



CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

DIPLOMADO FORGET

Propuesta de Manual de Procedimientos para La Gestión de los Recursos Humanos en La Universidad de La Habana.

Autora: MSc. Silvia María González Legarda.

**LA HABANA.
Febrero 2015**

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	8
1.1. Bases para el estudio de los recursos humanos y de su gestión.....	8
1.2. La Gestión de Recursos Humanos como proceso.....	16
1.3. Los retos de la gestión de los recursos humanos en las instituciones de educación superior cubanas en el marco del proceso actual de transformaciones ..	23
CAPITULO 2. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.....	29
2.1 Caracterización de la organización objeto de estudio.....	29
2.2. Diagnostico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de La Habana.	35
Capítulo 3. HACIA UNA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.	42
3.1. Fundamentos metodológicos y normativos para la Gestión Integrada de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana	42
3.2. El Manual de Procedimientos en el contexto de la Gestión Integrada de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana	47
3.3. Condicionantes para el funcionamiento efectivo de la propuesta y resultados de su validación.	56
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
<i>Anexos</i>	65

INTRODUCCIÓN

*H*ace algunos años atrás, la Gestión de los Recursos Humanos resultaba tarea fácil, solo se realizaban acciones de rutina y se administraba a partir de las regulaciones legales de este aspecto. Así entonces, durante mucho tiempo se ha tenido al recurso humano como un factor de gasto dentro de los procesos productivos o de los servicios y no como un factor clave en los procesos de agregación de valor en las organizaciones, es decir como capital humano.

En los momentos actuales, nuestra sociedad está necesitando organizaciones competitivas y con flexibilidad necesaria para lograr la eficiencia y eficacia que responda a las exigencias del momento, incluyendo las Universidades. La capacidad básica como potenciadora del cambio continuo en las organizaciones contemporáneas es desarrollada por sus Recursos Humanos. La sinergia que se desarrolle en la creación de los imperativos estratégicos y los procesos de puesta en práctica de las estrategias depende de cómo las organizaciones gestionan sus Recursos Humanos. Las nuevas tendencias en las organizaciones de éxito se basan en ubicar a las personas más competentes en cada uno de sus procesos esenciales. Es por ello necesario tener una administración eficiente y eficaz de los recursos humanos, incluyendo su adecuado control, para lograr los objetivos estratégicos.

Las organizaciones cubanas actualmente se encuentran sometidas a profundas transformaciones en el marco de la actualización del modelo económico cubano. A pesar de que durante estos años de Revolución se han tenido inmensos resultados en el sector de la Educación, todavía existen muchas cosas por hacer para lograr una correcta y eficaz Gestión de los Recursos Humanos, aspectos que deben aportar elementos a la dirección estratégica, al desempeño efectivo y al desarrollo del capital humano de las organizaciones.

En el caso particular de la educación superior, se debe tener en cuenta que lo que se busca actualmente dentro del sector es alcanzar la excelencia, la cual se decide por

la calidad profesional, aptitudes y actitudes del personal que labore en ella, así como por la eficacia, eficiencia y efectividad de sus resultados.

La Universidad de La Habana, respaldada por casi trescientos años de enseñanza e investigación, ha sido y es un importante agente de desarrollo social en Cuba, lo que constituye la base de su filosofía de trabajo. Las personas que trabajan en ella juegan un papel importante para lograr sus objetivos. De ahí que a medida que se gestionen mejor sus recursos humanos mayor será la eficacia, eficiencia y efectividad del trabajo en esta organización.

Sin embargo, uno de los retos que enfrenta la gestión de los recursos humanos en Universidad de La Habana consiste en la falta de alineación de la misma con los macroprocesos identificados en la organización, así como la falta de orientación de la misma hacia los procesos que aseguran coherencia y efectividad en la gestión. Estas insuficiencias impiden que el capital humano de la Universidad de La Habana no tribute al máximo su potencial en función del cumplimiento de la misión de esta organización. Por esta razón, se puede inferir que la gestión de los recursos humanos que actualmente se desarrolla en la Universidad de La Habana no está en correspondencia con las exigencias de la sociedad y el nivel de actividad que se requiere ejecutar en el presente.

De lo anterior se deriva una particular situación problemática que enfrenta la Universidad de La Habana en materia de gestión de los recursos humanos que manifiesta en una evidente contradicción fundamental. De una parte, la organización cuenta con un capital humano reconocido nacional e internacionalmente con un alto potencial de aporte a su misión y a la sociedad como un todo. Sin embargo, por otra parte, la falta de alineación de la gestión de los recursos humanos a los macroprocesos universitarios y a los procesos esenciales que aseguran efectividad en la gestión impide que se logre un máximo aprovechamiento del capital humano para que aporte de manera efectiva a los resultados esperados de la organización y a las transformaciones necesarias en la sociedad.

De ello se deriva el problema que se pretende resolver en el marco de la investigación: ¿cómo lograr la alineación de la gestión de recursos humanos en la

Universidad de La Habana a los macroprocesos universitarios y orientarla a los procesos esenciales que deben conformarla?

No resulta tarea fácil dar respuesta a la pregunta anterior. En primer lugar, porque exige un proceso de investigación que determine el “estado del arte” de la gestión de los recursos en la actualidad, identifique las principales brechas en la ejecutoria actual de dicha gestión en la Universidad de La Habana y genere propuestas coherentes para lograr las alineaciones correspondientes. En segundo lugar, porque para lograrlas se hace necesario realizar modificaciones en los enfoques de gestión y en las funciones que conlleven a nuevas formas de actuar en el ámbito de los recursos humanos universitarios. Enfoques y funciones diferentes a las que actualmente se ejecutan y que se han enraizado con el decursar del tiempo. Ello supone la necesidad de un cambio en la mentalidad y en el accionar de los actores implicados en la gestión de los recursos humanos universitarios.

De esta forma, el objeto de estudio de la presente investigación consiste en la gestión de los recursos humanos, siendo su campo de acción los aspectos relacionados con la alineación de la misma al enfoque de procesos en las organizaciones. Asimismo, el marco referencial de esta investigación se acota en los procesos de gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana.

Para enfrentar la investigación la autora parte de la idea científica que para el logro de la necesaria alineación de la gestión de recursos humanos a los macroprocesos universitarios y a los procesos esenciales que deben conformarla se deben desplegar los procedimientos correspondientes con sólidos fundamentos científicos. Ello posibilita, de una parte, que todos los implicados en la gestión de los recursos humanos actúen con la direccionalidad que exigen los macroprocesos universitarios. De otra parte, asegura que la actuación de los mismos se oriente en función de los procesos esenciales que deben conformar una gestión de recursos humanos efectiva y de calidad, con lo que se asegura el cambio de enfoques en la misma y de mentalidad en los encargados de ejecutarla.

En tal sentido, la investigación que se desarrolla parte de dar respuesta a las siguientes preguntas científicas:

- ¿Qué principios deben sustentar la gestión de los recursos humanos y qué procesos esenciales deben conformarla en las instituciones de educación superior en condiciones actuales?
- ¿Cuál es el estado actual de los procesos de gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana?
- ¿Qué impacto tiene la gestión de los recursos humanos que se desarrolla actualmente en la Universidad de La Habana sobre el aprovechamiento efectivo del potencial humano en la organización?
- ¿Sobre qué bases debe enfrentarse el proceso de alineación de la gestión de recursos humanos a los macroprocesos universitarios y su orientación a los procesos esenciales que deben conformarla?
- ¿Cómo diseñar un sistema de procedimientos que asegure tal alineación de la gestión de recursos humanos a los macroprocesos universitarios y su orientación efectiva a los procesos esenciales que deben conformarla?
- ¿Cómo validar el potencial impacto de la aplicación del sistema de procedimientos para la gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana?

Siguiendo esta lógica investigativa, la presente investigación se guía alrededor del cumplimiento del siguiente objetivo general: Proponer un manual de procedimientos para la Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de La Habana en correspondencia con las nuevas exigencias de la organización y la búsqueda de la máxima utilización de su potencial humano.

Para dar cumplimiento a este objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los principios que sustentan la gestión de recursos humanos efectiva y de calidad en las organizaciones de la educación superior y los procesos esenciales que la conforman.
- Evaluar el funcionamiento actual de la gestión de los recursos humanos de la Universidad de La Habana.
- Desarrollar las bases metodológicas que posibiliten elaborar un manual de procedimientos para la gestión de recursos humanos en la Universidad de La Habana.

- Validar la viabilidad de la propuesta de manual de procedimientos y su potencial impacto en la gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana.

La importancia de la presente investigación consiste en que se pretende lograr una adecuada correspondencia entre las exigencias de la gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana y las exigencias de sus macroprocesos orgánicos, así como orientarla hacia los procesos esenciales que aseguran la calidad y efectividad en la utilización del potencial humano de la institución. Con ello se persigue lograr una mayor organicidad y coherencia en el trabajo y un impacto positivo en el desarrollo del potencial humano universitario.

Tales propósitos se enmarcan como parte del proceso de perfeccionamiento de la gestión institucional de la Universidad de La Habana, donde una de las áreas más relevantes se asocia al perfeccionando la gestión integral de sus recursos humanos. De ahí se deriva la pertinencia de la presente investigación que aporta a la Dirección de Recursos Humanos de la institución importantes elementos para lograr la mejora continua en la planificación, organización, realización, coordinación y control interno de sus procesos. De este modo se busca garantizar la calidad y efectividad de la gestión de los recursos humanos, orientándola a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios partiendo de los procesos esenciales que deben conformarla.

En tal sentido, la autora reconoce dos aportes principales de la investigación. En primer lugar, desde el punto de vista metodológico, se establecen las bases para el diseño de procedimientos que aseguren la alineación de la gestión de los recursos humanos con los macroprocesos universitarios y con los procesos esenciales que la conforman, lo cual puede servir de referente para otras instituciones universitarias enfrascadas en elevar la efectividad de la gestión de estos procesos. En segundo lugar, desde el punto de vista práctico, se propone un manual de procedimientos coherente y científicamente sustentado que propician una gestión organizada y contextualizada de los recursos humanos en la Universidad de La Habana en correspondencia con las exigencias concretas del desarrollo de su potencial humano.

Para el desarrollo de la presente investigación la autora utilizó métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos se empleó el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, así como el enfoque de sistemas y procesos aplicados a la gestión de los recursos humanos. Asimismo, para la realización del diagnóstico del funcionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la institución y de los diferentes procesos que se desarrollan se emplearon diferentes métodos empíricos como las entrevistas y cuestionarios a expertos de la Dirección de Recursos Humanos de la organización y a especialistas de la materia.

También se efectuó la lectura de diversos documentos institucionales. Como documentos importantes para orientar el desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta la Estrategia Universitaria, los Objetivos y el Sistema de Gestión de Recursos Humanos vigente, así como los procesos de trabajo dentro de la Dirección de Recursos Humanos. Por último, para el análisis y validación de la propuesta de manual de procedimientos presentada se empleó el método de expertos.

La estructura del presente informe de investigación consta de una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, listado de bibliografía consultada y un cuerpo de anexos.

En el primer capítulo de la tesis se abordan los principios que deben sustentar una gestión de recursos humanos efectiva y de calidad acorde con las tendencias de vanguardia en este ámbito y las exigencias del proceso de transformaciones que se desarrolla en el país, haciendo énfasis en el caso particular de las instituciones de educación superior. Asimismo, se aplica el enfoque de procesos en la gestión de recursos humanos, identificándose los procesos esenciales que deben asegurar resultados efectivos y de calidad en esta área fundamental de las organizaciones.

En el segundo capítulo se evalúa el estado actual de la gestión de recursos humanos en la organización que representa el marco referencial de la investigación, es decir, la Universidad de La Habana. En tal sentido, se identifican las brechas que impiden la correcta alineación de dicha gestión a los macroprocesos universitarios, así como los principales retos de la misma en cada uno de los procesos esenciales que la conforman.

Por último, en el tercer capítulo se exponen los fundamentos metodológicos para la elaboración de la propuesta del manual de procedimientos para la gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana, así como el contenido y alcance de los procedimientos empleados en cada uno de los procesos esenciales considerados. Asimismo, se presentan los resultados de la validación por expertos de la propuesta presentada como resultado de la investigación.

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Bases para el estudio de los recursos humanos y de su gestión

Hoy en día los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito de los Recursos Humanos reflejan el enorme interés que existe por esta temática. Hay un reconocimiento tácito de considerar actualmente al potencial de los recursos humanos como un factor clave para el desarrollo de las organizaciones, lo que significa considerarlo como el principal ente activo y estratégico de una organización.

Este nuevo enfoque se enmarca dentro de un nuevo paradigma cultural que se le denomina “Era del Conocimiento” (Gibbons et al, 1997; David y Foray, 2002; Triana et al, 2005; Brinkley, 2006; Pomoni, 2007; Castillo, 2008) o “economía creativa” (Caves, 2000; Florida, 2002). Bajo este nuevo paradigma, las riquezas de las naciones ya no se miden por la tierra o los recursos naturales que posean los países, como sucedía en la era agrícola o incluso por las mercancías que masivamente se produzcan sobre la base de la transformación de las materias primas y la mano de obra barata, sino fundamentalmente por el nivel de conocimiento o de tecnología que se incorpora a los productos y servicios. Por lo demás, el nivel de complejidad actual reside en la mayor o menor capacidad intelectual -de creatividad e innovación- que posean las personas y en la actitud para aplicar esas nuevas ideas a realidades siempre cambiantes.

Es por ello que se considera que los recursos humanos son los que dan vida y desarrollo a las organizaciones. Son las personas que ingresan, pertenecen y constituyen el único recurso vivo y dinámico de las organizaciones y es el que decide el manejo de los demás. Representan el potencial que lejos de depreciarse, se valorizan constantemente en la medida que generan aprendizajes, conocimientos e innovación. En síntesis, se puede plantear que es un tipo de recurso que posee

vocación encaminada hacia el crecimiento y hacia el desarrollo permanente de la organización si se gestiona adecuadamente.

El estudio de los recursos humanos en las organizaciones durante el siglo XX estuvo muy influenciado por el desarrollo de diferentes escuelas que tuvieron sus bases en el pensamiento gerencial. Estas corrientes filosóficas se pueden clasificar en tres grupos fundamentales: la Escuela de Administración Científica del Trabajo, la Escuela de las Relaciones Humanas y la Escuela de los Sistemas.

La Escuela de Administración Científica del Trabajo tuvo sus exponentes fundamentales en figuras como el norteamericano Frederick Taylor (1856-1915) y el Francés Henry Fayol (1841-1925). Esta Escuela se caracterizó por considerar al hombre como una máquina que podía mejorar sus rendimientos mediante mecanismos de estímulo y castigo, considerando que las personas por naturaleza eran seres vagos y poco motivados. Además, se enfocó fundamentalmente en el trabajo de los dirigentes para asegurar eficiencia en la producción. Sus limitaciones estuvieron dadas, entre otras razones, en una visión parcial de la empresa, ya que sólo se concentraba en las funciones directivas, sin tener en cuenta el comportamiento de las personas, ya que su concepción de las personas estaba dada como si fueran un apéndice de la máquina.

Las limitaciones del enfoque anterior y el desarrollo alcanzado por la psicología de las organizaciones, unido a la concentración del capital y a la necesidad de conducir grandes colectivos laborales, posibilitaron las investigaciones en la industria, surgiendo así La Escuela de las Relaciones Humanas, que tuvo como protagonista al australiano George Elton Mayo (1890-1947), al alemán Kurt Lewin (1890-1947) y al norteamericano Douglas Mc Gregor (1906-1964); quienes concentraron sus esfuerzos en las relaciones laborales, los métodos de personal, la evaluación del desempeño, el liderazgo y la cultura organizacional. No obstante, solo estuvieron en cuenta el comportamiento de las personas e los grupos, el contexto del puesto de trabajo y una visión parcial de la organización, proporcionando así una orientación asistémica de la gestión empresarial, además de cierto sesgo paternalista.

Ahora bien, si las escuelas anteriores tenían su centro, en la explotación del trabajo como fuerza productiva y la obtención de crecientes niveles de productividad, y la otra, en el individuo como persona y las relaciones interpersonales, la Escuela de los Sistemas se enfocó en concebir la naturaleza de las organizaciones de forma integrada, basada en una concepción holística a través de la así llamada Teoría General de Sistemas. Los principales exponentes de esta escuela en lo relacionado con el tratamiento de los recursos humanos en las organizaciones fueron Fred Emery (1925-..) y Eric T. Rist (1919-...), quienes desarrollaron estudios sobre diseños de puestos de trabajo, obteniendo valiosos aportes al lograr mayor motivación, autoproósito, autocontrol y autodirección. Como resultado de estos estudios, llegaron a la conclusión de que los recursos humanos constituyen el activo máspreciado de la organización, capaces de proporcionar una ventaja competitiva muy difícil de imitar, pues proviene de procesos de enriquecimiento, desarrollo y consolidación de su potencial mediante el aprendizaje continuo, la construcción de conocimiento especializado y la capacidad de innovación en las organizaciones.

Bajo esta concepción holística y esencialmente humana de las organizaciones es que se sustenta hoy día la gestión de los recursos humanos. De acuerdo con Cuesta (2005), ésta se ha renovado en su objeto y alcance actual, pasando a considerarse uno de los factores fundamentales de la actividad organizacional, por su carácter activo y enriquecedor.

En su evolución conceptual, la gestión de recursos humanos ha atravesado por tres estadios fundamentales: a) la concepción de los recursos humanos como costo, muy asociada a la perspectiva de la Escuela de la Administración Científica; b) como activo clave de la organización, fuente de inspiración y compromiso organizacional, asociado a la visión de la Escuela de Relaciones Humanas; y c) como inversor de su potencial humano en las organizaciones, en línea con la Escuela de los Sistemas.

Es este último estadio el que asume la autora de esta tesis en su investigación, dado que incorpora lo más positivo de las corrientes administrativas en correspondencia con los retos de las organizaciones en el contexto contemporáneo. En tal sentido, considera que actualmente la gestión de recursos humanos debe asumir una gran

cantidad de actividades y procesos relacionados con la organización laboral en su interacción con las personas y los propósitos estratégicos.

Así, debe destacarse en su contenido el inventario de personal, su selección y evaluación de desempeño, los planes de comunicación, de formación y de carreras, así como el desarrollo organizacional, el clima organizacional y los niveles de motivación y compromiso de las personas respecto a los retos que enfrentan las organizaciones.

El modelo descriptivo de Harper y Lynch (1992), refleja algunas de estas aristas claves de la gestión de recursos humanos que permiten satisfacer las exigencias organizacionales a partir de una secuencia de actividades que se inician con el inventario de personal en estrecha vinculación con la estrategia trazada por cada organización. Sin embargo, en la actualidad, bajo la concepción del recurso humano como inversor de su potencial en las organizaciones, se pueden identificar enfoques más novedosos en la gestión de los recursos humanos como la gestión del conocimiento (Cuesta, 2005) o la gestión del talento humano (Chiavenato, 2002), los que incorporan adicionalmente la visión de las personas como portadoras de valores organizacionales.

Conceptualmente, el taylorismo, con su enfoque administrativo, esencialmente tecnocrático, cuantitativo e instructivo, es superado por la nueva gestión recursos humanos, también denominada estratégica (Aedipe, 1992; Ulrich et al., 1997; Beer, 1998; Reynoso, 2004 citados en Cuesta, 2005), esencialmente humana, cualitativa y de aprendizaje, cuyos rasgos más relevantes se expresan en:

- Los nuevos sistemas de dirección, caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo.
- La calidad total en el servicio al cliente, donde la proactividad y el accionar anticipado y previsor de las organizaciones resulta clave, unido a la creatividad y procesos de innovación.
- La consideración de los recursos humanos como un factor clave en el desempeño de las organizaciones, por lo que su gestión debe concebirse en términos de inversión y

no de costo, lo que exige la concreción de sistemas efectivos de gestión de los mismos.

- El trabajo en equipos en torno a estructuras organizativas asentadas en procesos esenciales, incorporando de la manera más efectiva valores añadidos a los productos o servicios que se brindan a los clientes.

De acuerdo con estos autores, el posicionamiento sostenible de las organizaciones en la actualidad a inicios del nuevo milenio "...definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos" (Cuesta, 2005: 21). En consecuencia, la gestión de recursos humanos estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal posicionamiento.

Bajo este nuevo enfoque de gestión de los recursos humanos, a continuación se evalúan algunos modelos conceptuales concebidos por algunos autores. Tal es el caso del modelo expuesto por Werther y Davis (2000), el cual, si bien ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la gestión de recursos humanos, a criterio de esta autora, no posee una proyección estratégica de la actividad.

Por su parte, el modelo propuesto por Chiavenato (1999) reconoce de manera significativa la importancia en el avance de la gestión de recursos humanos y refleja los subsistemas que conforman el proceso como un sistema funcional con un enfoque estratégico. Al mismo tiempo, este modelo hace evidente la interrelación existente entre los diferentes subsistemas concebidos, otorgándole un carácter sistémico, por lo que cualquier alteración que ocurra en alguna de las funciones que lo componen, provocará una variación inmediata en todo el subsistema y por lo tanto en el sistema. De acuerdo con este mismo autor, las actividades claves de la gestión de recursos humanos deberán diseñarse en armonía con la dirección estratégica de la organización, la cultura organizacional y las políticas consecuentes.

Otro modelo que resulta de interés en el análisis es el caso del modelo funcional propuesto por Beer y colaboradores. El mismo se concentra en cuatro políticas, a partir de las cuales se desarrolla una propuesta de extensión metodológica en aras de su funcionalidad. Dado el valor metodológico de este modelo, Cuesta (2005) lo

enriquece y adecua a las condiciones del contexto cubano, al añadir la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos como componente, centrado en la calidad como mecanismo de retroalimentación del mismo.

El autor, al referirse al modelo modificado, señala que su superioridad funcional está dada por tres aspectos fundamentales. Ellos son: la consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras del sistema de Gestión de Recursos Humanos; el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, y la atención a las interacciones con el entorno.

De esta forma, desarrolla el denominado Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión, que tiene en el centro de sus subsistemas y políticas a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. Así, se considera a la persona, su educación y desarrollo como el fin y no el medio.

Por último, se hace necesario hacer alusión al enfoque de la gestión por competencias al que se adscriben otros autores, reconociéndose consensualmente a Mc Clelland como padre del enfoque (Levy Leboyer, 1997; Cubeiro y Fernández, 1998; Goleman, 1998; Cuesta, 2001). Son muchas las organizaciones que han acogido este enfoque en sustitución de otros sistemas tradicionales y lo convierten en el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa; configurando cada una de ellas a su propio sistema, según afirma García (2003). A decir de la misma autora, resulta un enfoque integral de gestión de los recursos humanos que detecta, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que dan valor añadido a la empresa y que le permite diferenciarse del resto de las organizaciones en su sector.

Como conclusión parcial del análisis crítico de los diferentes modelos y sistemas de gestión de los recursos humanos estudiados, se aprecia el empleo de diferentes enfoques en su concepción y alcance, así como la existencia de ventajas y desventajas para cada uno de ellos. A criterio de la autora de esta tesis, la adopción de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos debe estar acorde con un modelo funcional que lo concrete y sea capaz de responder a las características de la organización y a los retos que le plantea su entorno.

En tal sentido, la efectividad de la gestión de recursos humanos dependerá de la capacidad de proyectar e implementar un sistema contextualizado de gestión de recursos humanos a la medida de los retos organizacionales, que contenga los enfoques, funciones y procesos adecuados y se ajuste adecuadamente a elementos organizacionales esenciales como la cultura y la estrategia (Cuesta, 2005).

Tomando como referencia algunos de los modelos de Gestión de Recursos Humanos expuestos anteriormente, la autora de esta tesis desarrolla una comparación del actual Sistema de Gestión de Recursos Humanos de La Universidad de La Habana con esos modelos para valorar el nivel de correspondencia que existe entre ellos. Los resultados de este análisis comparativo se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis comparativo entre los Modelos de Gestión de Recursos Humanos con el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad.

FUNCIONES	MODELO HARPER LYNCH	MODELO WERTHER DAVIS	MODELO CHIAVENA TO	MODELO BEER	SGRH DE LA U.H.
Planeación de RHH	X	X	X	X	X
Inventario de Personal	X				
Planes Promoción Sucesión	X				
Análisis Descripción Cargos	X				
Diseños de Puestos		X			
Reclutamiento	X	X	X	X	X
Selección	X	X	X	X	X

Orientación y Ubicación		X			
Capacitación y Desarrollo	X	X	X	X	X
Planeación de Carrera		X			
Desarrollo Organizacional			X		
Evaluación del Desempeño	X	X	X	X	X
Evaluación del Potencial					
Valoración de Puestos	X				
Retribución, Compensación	X	X	X	X	X
Incentivos/Estimulación		X			
Prestaciones de Servicios		X	X		
Higiene y Seguridad en el Trabajo			X		X
Sistemas de Trabajo	X				
Comunicación Organizacional	X	X			
Relaciones con el Sindicato		X			
Clima, Motivación y Calidad de Vida	X	X			
Sistema de Información e Informatización	X		X		
Auditoría y Control	X	X	X		x

Fuente: Elaboración propia de la autora

Como se puede observar en la tabla No. 1, se puede concluir que, en principio, el Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se aplica en la Universidad de La Habana contiene los aspectos medulares de los modelos más conocidos y ajustados

sobre este ámbito de gestión en sus enunciados, sistemas y políticas a las características del sector.

1.2. La Gestión de Recursos Humanos como proceso

De acuerdo con Chiavenato (1999), los procesos básicos que caracterizan la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, tal como se aprecia en la Tabla 1, son cinco: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control del personal. En la Tabla 2 se aborda el contenido y alcance de cada uno de ellos.

Estos 5 procesos están interrelacionados como un sistema. Esta relación obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros. Desde una perspectiva sistémica pueden verse como subsistemas de un sistema mayor. Estos 5 subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Tabla 2. Procesos básicos de la gestión de los recursos humanos

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
PROVISIÓN	Quién trabajará en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio de mercado de RH ✓ Reclutamiento del Personal ✓ Selección del Personal
APLICACIÓN	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración de personas ✓ Diseño de cargos ✓ Descripción y análisis de cargos ✓ Evaluación del desempeño
MANTENIMIENTO	Cómo mantener a las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remuneración y compensación ✓ Beneficios y servicios sociales ✓ Higiene y seguridad en el trabajo ✓ Relaciones sindicales
DESARROLLO	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación Desarrollo organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir del texto “Administración de Recursos Humanos”.
Idalberto Chiavenato, 5ta. Edición 2005.

De la identificación de estos sistemas se definen las políticas de los recursos humanos en las organizaciones, entendidas como reglas que se establecen para orientar adecuadamente las diferentes funciones asociadas y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar a través de ellos los objetivos organizacionales a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Sobre este particular la Norma Cubana ISO 3001:2007 enriquece el contenido de los sistemas anteriormente identificados y, a la vez, elabora los lineamientos a seguir para lograr una gestión de recursos humanos encaminada a la calidad y centrada en el desarrollo de competencias, los cuales se exponen de manera resumida en la Figura 1. Como se observa, este modelo hace énfasis en un conjunto de procesos esenciales que la autora asume como claves para el desarrollo de la gestión de recursos humanos en las instituciones de educación superior y, en particular, en la Universidad de La Habana. Dichos procesos, asumidos en una lógica secuencial en términos de entradas y salidas, son:

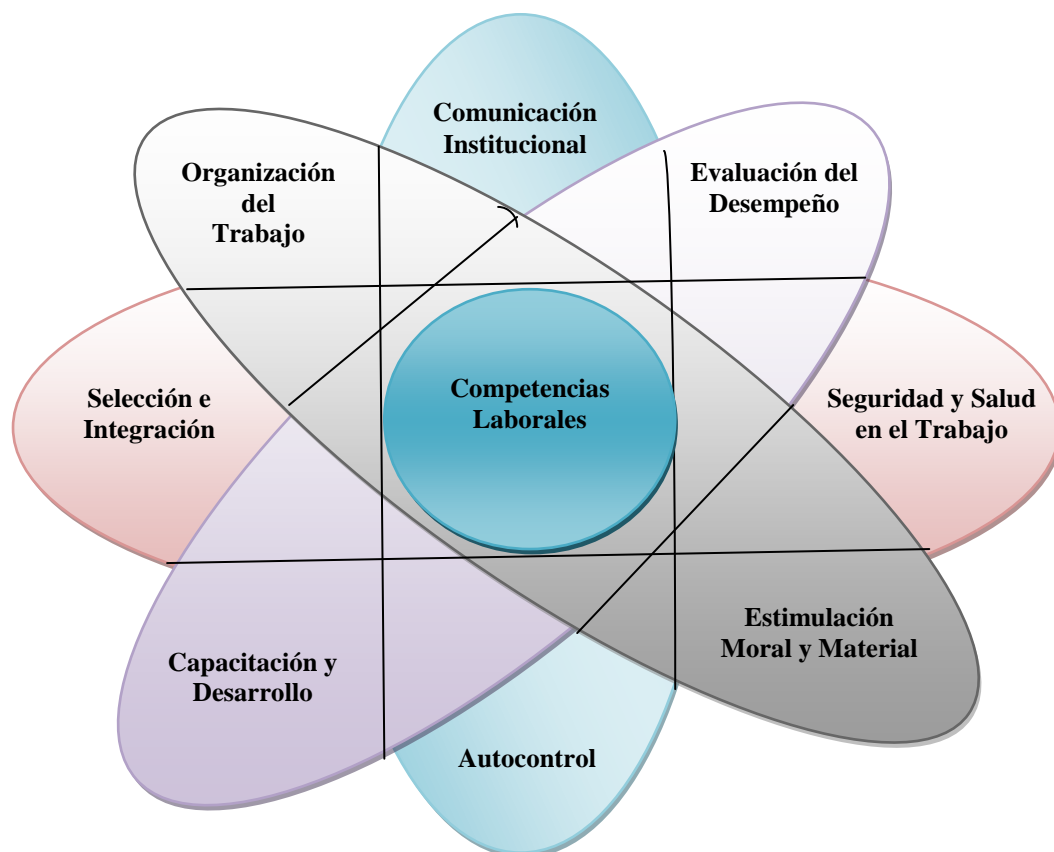


Figura 1. Lineamientos de la gestión de recursos humanos orientada a la calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de texto “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Norma Cubana 3001:2007

- **Organización del trabajo:** Este proceso asegura el correcto funcionamiento de las actividades mediante el establecimiento de los requerimientos, funciones y tareas asociadas a cada uno de los puestos de trabajo. En la actualidad, la rapidez de los cambios, entre ellos los tecnológicos, provocan modificaciones en los diseños de puestos de trabajo que tienden al enriquecimiento, la responsabilidad y al trabajo en colectivo. Esto trae aparejado una nueva concepción de la gestión de los recursos humanos. El contenido del puesto constituye el diseño del propio trabajo, donde sus requisitos están determinados por el ámbito y exigencias de la actividad que se desarrolla. En este sentido, la tecnología del puesto influye en su diseño, al igual que las personas, asumidas como el conjunto de habilidades y actitudes que los trabajadores aportan al lugar de trabajo y las que desarrollan por la experiencia. Asimismo, debe considerarse el estilo de dirección, referido al grado en que los directivos asumen la participación y la delegación de autoridad, así como las políticas y prácticas que se establecen en la organización para el desarrollo de las actividades. Todo ello permite concluir que dado que el vínculo directo del trabajador con la organización es su puesto de trabajo, el proceso esencial de organización del trabajo constituye el punto de partida de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.
- **Selección e integración:** El proceso de selección tiene como objetivo dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen el éxito en el trabajo. Este es un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas técnicas para lograr un resultado de calidad. La comparación se establece entre los requisitos del cargo y las características de los candidatos o aspirantes a ocupar el cargo. Los requisitos del cargo están dados por el análisis del puesto de trabajo en todos sus aspectos: contenido, aptitudes específicas, factores de personalidad, factores intelectuales, entre otros. Las características del aspirante junto con la aplicación de técnicas tales como entrevistas, pruebas psicométricas y

de conocimientos facilitan la información necesaria para la comparación, tal como se expone en la Figura 2.

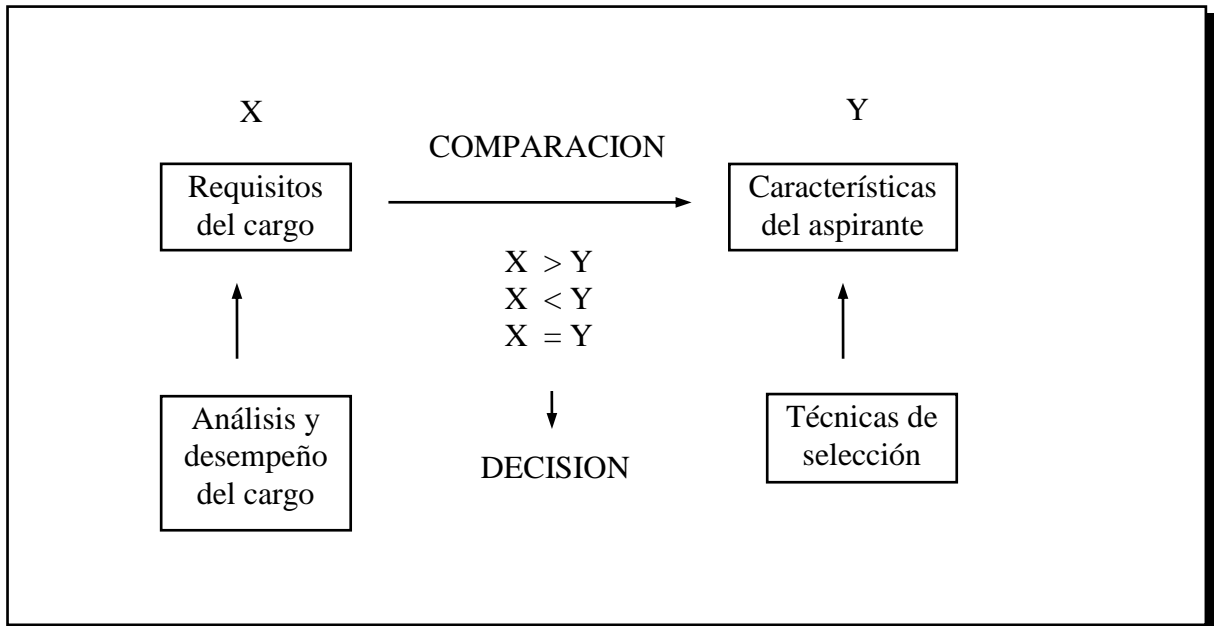


Figura 2. Mecanismo de comparación en el proceso de selección de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia.

La decisión debe estar en correspondencia con los resultados de la comparación, sin perder de vista las potencialidades que debe tener el candidato para futuros desempeños en la organización.

Con respecto a la integración, esta debe entenderse como un proceso de instalación y orientación. Toda organización debe desarrollar acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y por tanto a la cultura de la organización, por tanto la instalación y orientación tiene como objetivo fundamenta convertir al nuevo empleado en un miembro activo en la organización. También resulta necesario orientar a aquellas personas que se mueven en diferentes puestos dentro de la organización.

En tal sentido, la integración debe lograr mayor motivación inicial; disminución de la fluctuación laboral; acortamiento del período de adaptación; así como adecuación de las expectativas del trabajador a la realidad de la organización. Esto permite aumentar su eficiencia y sentar las bases para el desarrollo de carrera.

- **Capacitación y desarrollo:** La capacitación y el desarrollo constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización. La capacitación es orientada a corto plazo y descentralizada, en función de mejorar el desempeño actual. El desarrollo identifica y crea capacidades necesarias a los objetivos estratégicos de la organización, es a largo plazo y debe ser centralizado. Ambos deben considerarse una inversión y no un costo.

Por su parte, el desarrollo de carrera consiste en elaborar un sistema que permita formar y promover a las personas con capacidades para ello, atendiendo a las necesidades del trabajo y exigencias de los cambios tecnológicos. La evaluación del potencial y la planeación de carrera son elementos de la gestión de los recursos humanos que pronostican y determinan las posibilidades de desarrollo de una persona, y estiman qué tipo de puesto o nivel profesional puede llegar a alcanzar en su organización. El desarrollo de carrera es la expresión de considerar a las personas como el recurso más importante en toda la organización, y al contribuir en su realización personal, se dignifica su trabajo y reconoce la importancia que tiene en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- **Evaluación del desempeño:** Este proceso consiste en la apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, donde se cuantifica, se juzga y se estima la excelencia. Cuando la evaluación del desempeño se realiza eficazmente, además de obtener los resultados anteriores, se pueden obtener resultados adicionales, tales como conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada trabajador, establecer objetivos individuales a cumplir en un tiempo determinado, comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna y detectar las necesidades de formación de los individuos.

- **Estimulación moral y material:** Este proceso abarca la actividad de remuneración, compensación y estimulación de los miembros de la organización. En opinión de la mayoría de los especialistas, constituye uno de los procesos más complejos y, por tanto, difíciles de abordar. Ello se sustenta en el hecho de que las

personas buscan satisfacer, a través del trabajo, una amplia gama de necesidades y no solamente las fisiológicas que se pueden obtener con el salario. Es por ello que el enfoque que debe primar en este proceso consiste en considerar de manera amplia y diversa otros aspectos que compensen el esfuerzo por el trabajo realizado.

Por último, a nivel de cada trabajador de forma individual, la percepción de efectividad en la remuneración y compensación depende de un grupo de factores, entre los que destacan: a) el factor de suficiencia, asociado a la posibilidad de satisfacer sus necesidades a partir de comparar la cuantía del salario y demás compensaciones con lo que puede adquirir; b) el factor de equidad, vinculado con el valor del trabajo realizado y sus resultados, las inversiones de tiempo y esfuerzos, así como los costos psicológicos, en correspondencia con el salario recibido; y c) el factor de progresividad, relacionado con la percepción de diferentes escalas que permitan aumento paulatino de los ingresos.

- Autocontrol: En las organizaciones, con el transcurso del tiempo, se dan cambios en sus recursos humanos, ya que no permanecen siempre en el mismo puesto de trabajo. También las propias organizaciones deben ir acomodando sus recursos humanos en dependencia de los cambios que se produzcan internamente o en su entorno. Es por ello que la actividad de los Recursos Humanos debe verse como un proceso continuo que garantice la entrada, mantenimiento y desarrollo del recurso máspreciado que tienen las organizaciones. Esto exige que la gestión de recursos humanos contemple un proceso esencia asociado al autocontrol.

Por tanto, el proceso de autocontrol tiene como propósito esencial ajustar el sistema de trabajo de la gestión de recursos humanos en correspondencia con las nuevos cambios y exigencias en la organización. En el desarrollo de este proceso, la gestión de los recursos humanos debe enfocarse como un sistema constituido por diversos procesos que establecen determinadas relaciones, dando como cualidad resultante una eficaz gestión de los recursos humanos, lo cual se expone en la Figura 3.

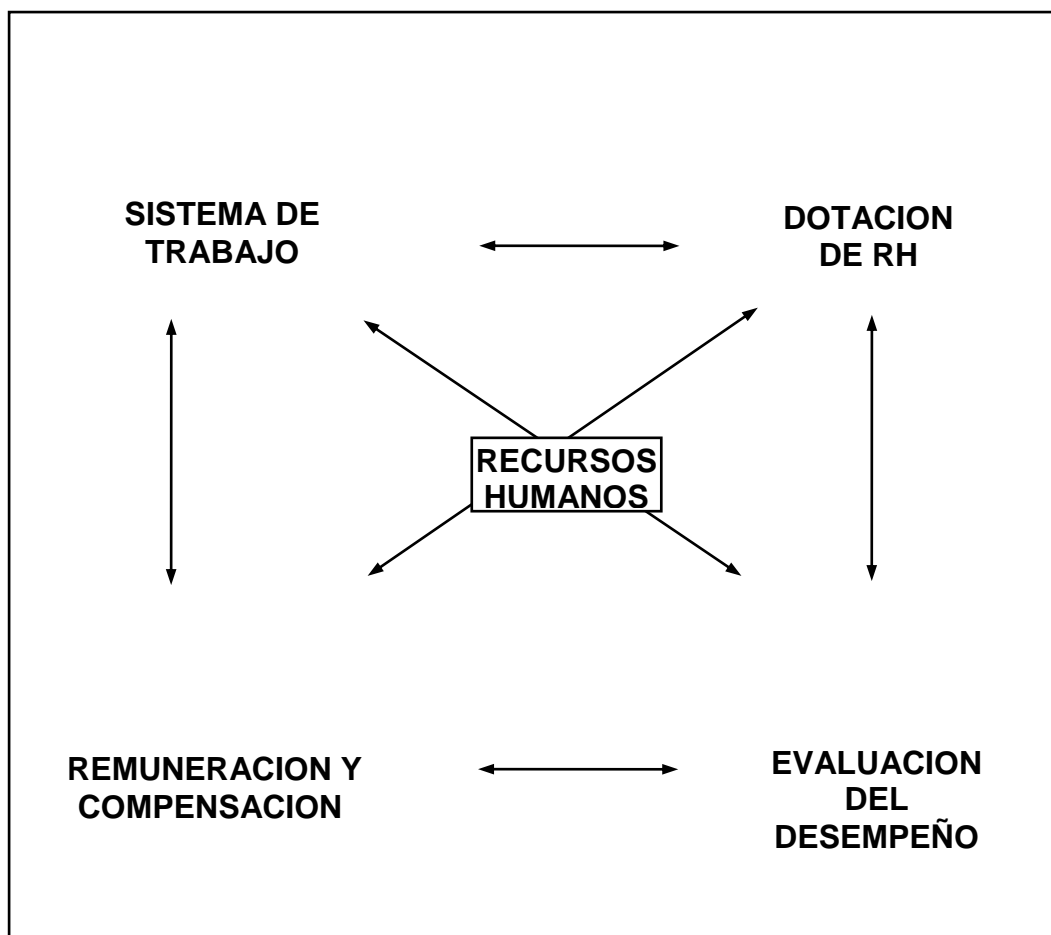


Figura 3. Interrelaciones entre el Sistema de Trabajo y los Procesos Esenciales de la Gestión de los Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia.

Todo ello implica que ante cualquier cambio en alguno de sus componentes o aparición de determinada exigencia organizacional, debe ajustarse el sistema de trabajo para asegurar efectividad en los resultados de la gestión, tal como se aprecia en la figura expuesta.

En tal sentido, se considera que para que las organizaciones diseñen y apliquen un Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos, sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, éste debe estar integrado, en primer lugar, con la estrategia de la organización. Sobre ello, la Norma Cubana ISO 3001 establece los requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de

las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

1.3. Los retos de la gestión de los recursos humanos en las instituciones de educación superior cubanas en el marco del proceso actual de transformaciones

En la actualidad no pocas organizaciones han encaminado su gestión de recursos humanos por procesos, con una fuerte orientación al enfoque sistémico, alcanzando el éxito deseado, mostrando niveles de satisfacción y desarrollo superiores, además de lograr una adecuada correspondencia entre las exigencias de la gestión de los recursos humanos en la organización. Sin embargo, esto no se puede concretar adecuadamente si no se despliega una correcta documentación de estos procesos en función del enfoque de calidad.

Abordando especialmente el caso cubano y los retos que en esta materia se enfrentan en la actualización del modelo económico cubano, debe partirse del planteamiento que se hace en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución relacionado con la necesidad de “elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos” (VI Congreso del PCC, 2011:8). En estos propios Lineamientos se despliegan un conjunto de directrices claves que impactan directamente a la gestión de recursos humanos. Se trata de líneas de acción que deben asumirse para enfrentar problemas que se han manifestado y que constituyen exigencias básicas para todas las organizaciones cubanas en esta esfera.

Entre estos Lineamientos claves, la autora de esta tesis considera necesario destacar, por considerarlos como imperativos para sustentar el contenido y alcance de la propuesta se presenta, los siguientes:

- Lineamiento 34: “Se diseñará el sistema de dirección que regirá el funcionamiento organizativo, económico y de control de las unidades presupuestadas”. Esta línea de trabajo presupone la necesidad de lograr una mayor articulación entre la gestión de recursos humanos y el resto de los subsistemas organizacionales, propendiendo al reforzamiento del enfoque sistémico y a la integración sinérgica de los procesos que se desarrollan.

- Lineamiento 144: “Brindar particular atención al estudio e implementación de estrategias en todos los sectores de la sociedad para enfrentar los elevados niveles de envejecimiento de la población”. Esta directriz apunta, en primer lugar, a los procesos de organización del trabajo, especialmente en lo referente al rediseño de puestos de trabajo. En segundo lugar, a la consolidación y adecuada vinculación de los procesos de selección, integración, evaluación del desempeño, retribución y compensación en el marco de la gestión de los recursos humanos.
- Lineamiento 167: “Favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades”. Este lineamiento articula con el anterior, generando exigencias específicas a los procesos de organización del trabajo, selección e integración, así como de retribución y compensación.
- Lineamiento 169: “Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado”. En este lineamiento se pone de manifiesto las nuevas exigencias en los procesos de evaluación del desempeño, en correspondencia con los criterios emitidos anteriormente acerca del contenido y alcance de este proceso esencial de la gestión de los recursos humanos.
- Lineamiento 170 y 171: “Asegurar que los salarios garanticen que cada cual reciba según su trabajo... y que los ingresos salariales tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y su familia” e “Incrementar los salarios de manera gradual, dirigidos inicialmente a las actividades con resultados más eficientes y a la labor de aquellos trabajadores que aportan beneficios de particular impacto económico y social”. Ambas directrices ponen en tensión y le otorgan nueva direccionalidad a los procesos de evaluación del desempeño y al de remuneración y compensación del trabajo, dándole significado a la estrecha interrelación que debe existir entre estos procesos.
- Lineamiento 12: “La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”. Esta exigencia tiene que ver con todos los procesos de la

gestión de recursos humanos anteriormente señalados, con especial énfasis en el proceso de autocontrol.

Sin dudas, el país y, por ende, todas sus organizaciones enfrentan retos importantes de cambios que exigen repensar los “cómo” lograr niveles superiores de mejora en correspondencia con las exigencias concretas del desarrollo de su potencial humano. En especial, las instituciones de educación superior deben enfrentar el replanteo de su gestión institucional con un enfoque por procesos, donde se involucra como macroproceso fundamental la gestión de recursos humanos.

En particular, las instituciones de educación superior deben orientar su gestión institucional a asegurar los propósitos que persigue la sociedad de ellas. A las universidades se les exige asumir un rol activo de promoción y convocatoria social. En efecto, el informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI señala que “son las universidades las que agrupan el conjunto de las funciones tradicionales asociadas al progreso y transmisión del saber: investigación, innovación, enseñanza y formación, educación permanente... Nunca se insistirá bastante en la importancia del papel que las instituciones de educación superior pueden desempeñar en el aumento del desarrollo de sus países... La universidad debe, asimismo, poder pronunciarse con toda independencia y plena responsabilidad sobre los problemas éticos y sociales como una especie de poder intelectual que la ayuda a reflexionar, comprender y actuar” (Delors, 1996:148).

Para enfrentar estos retos resulta necesario abordar a las universidades como sistemas complejos, integrados por macroprocesos. En la Figura 4 se presenta la concepción de la autora acerca de esta visión sistémica de los macroprocesos universitarios.



Figura 4. Enfoque sistémico de las universidades e integración de sus macroprocesos. Fuente: Elaboración Equipo de Expertos.

De acuerdo con la gráfica anterior, queda claro que la gestión de recursos humanos constituye un importante proceso de apoyo que, sin lugar a dudas, asegura la efectividad del resto de los macroprocesos universitario. No es posible llevar a cabo proceso alguno sin la presencia de los recursos humanos y tampoco es posible llevar a cabo proceso con éxito si no se gestiona integralmente a los recursos humanos.

Teniendo en cuenta que los procesos que se desarrollan en esta dirección están asociados al recurso más importante que puede tener una universidad y que es éste, en definitiva, es el que participa en cada uno de los procesos universitarios, se puede inferir la relevancia de la interrelación entre la gestión de recursos humanos y el resto de los procesos universitarios, la que se expone en la Figura 5.



Figura 5. Interrelación entre los procesos esenciales de la gestión de recursos humanos y los macroprocesos universitarios. Fuente: Elaboración propia.

Esta interrelación será mucho más efectiva en la medida en que sus procesos esenciales articulen coherentemente con el resto de los procesos universitarios. Una visión integradora de la gestión de los recursos humanos en las instituciones de educación superior se expone en la Figura 6.

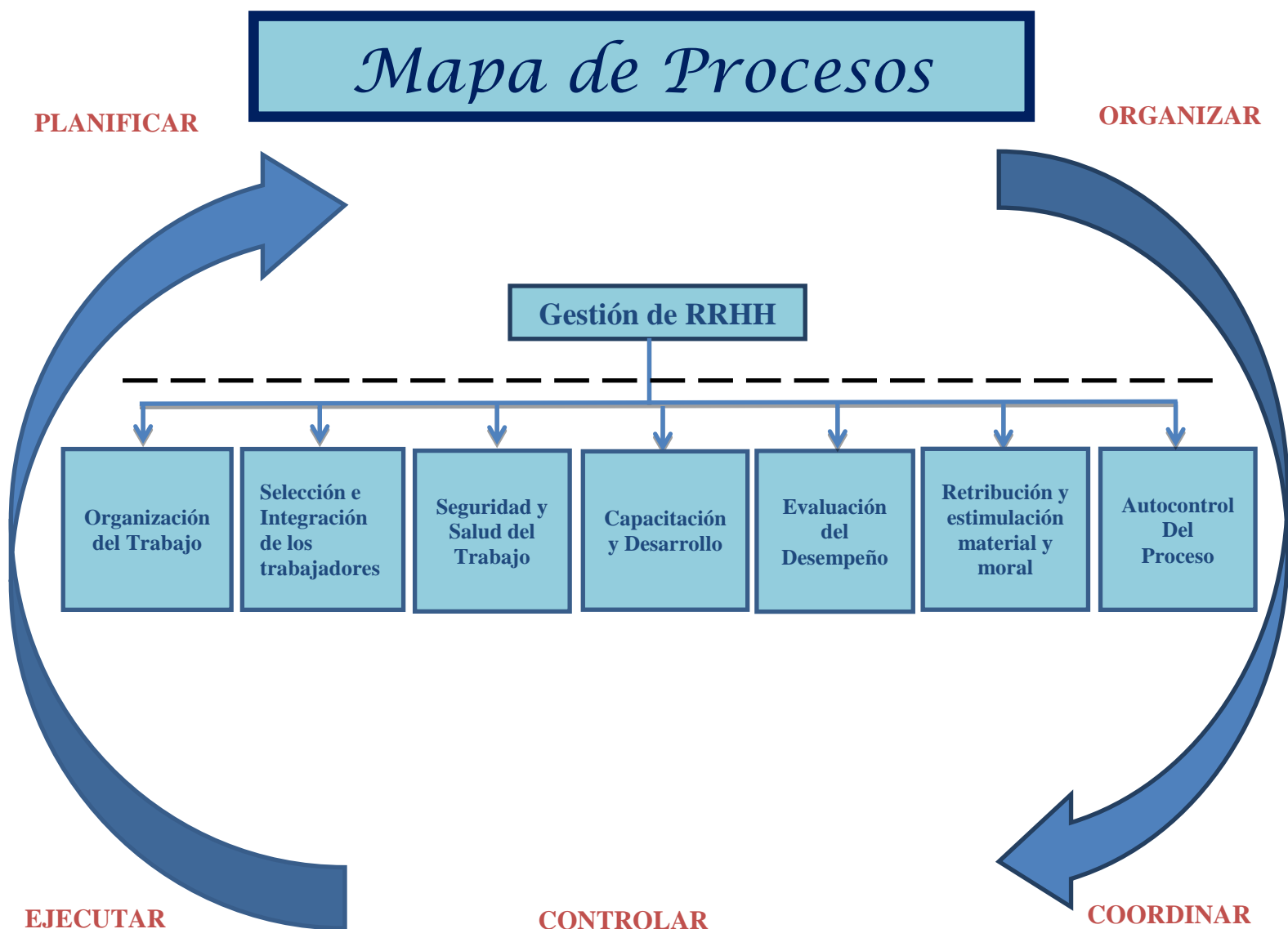


Figura 6. Integración sistémica de los procesos de gestión de recursos humanos en las universidades. Fuente: Elaboración propia.

Por último, cabe destacar que estos procesos deben conducirse de forma tal que se asegure una adecuada coherencia en la gestión de los recursos humanos. Para ello debe asegurarse el cumplimiento de las funciones de dirección que aseguren la planificación, la organización, la ejecución y el control de las actividades que dentro de cada uno de los procesos esenciales se desarrollan.

Con esta visión sistémica de la gestión de los recursos humanos en la universidad y asumiendo como su contenido básico la integración de un conjunto de procesos esenciales, se pasa en el siguiente capítulo a desarrollar un diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en la organización objeto de estudio: La Universidad de La Habana.

CAPITULO 2. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

2.1 Caracterización de la organización objeto de estudio.

La Universidad de La Habana, Alma Mater de la educación superior cubana, fue fundada el 5 de enero de 1728. Respaldada por casi trescientos años de enseñanza e investigación, esta institución ha sido y es un importante agente de desarrollo social en Cuba, lo que constituye la base de su filosofía de trabajo. Fundada por los religiosos de la Orden de los Predicadores en el Convento de San Juan de Letrán, no es hasta el año 1900 que adopta el nombre de Universidad de la Habana, año en que nace la república neocolonial, siendo la pionera de la educación superior en Cuba e institución cultural y científica insigne del país.

Los relevantes acontecimientos que en ella se han protagonizado, la convierten en parte inseparable de la historia de la nación cubana. Su tradición patriótica, humanista y científica sustenta la formación continua de profesionales revolucionarios de alto nivel en las ciencias sociales, naturales, económicas y exactas, comprometidos con el desarrollo de la sociedad socialista cubana.

En la actualidad, la Universidad de La Habana trabaja constantemente por extender a la sociedad el conocimiento producido por la comunidad universitaria, siguiendo sus principios de colaboración, con un alto sentido de responsabilidad y vocación de servicio; a la vez que se nutre de procesos sociales en función de la producción científica. Es por ello que la institución se avoca a garantizar, con resultados medibles, profesores altamente calificados en su especialidad desde el punto de vista pedagógico e identificados con los principios de la Revolución, así como la formación integral de los especialistas de nivel superior que el país necesita.

Ante la realidad actual del país, donde se necesitan cada vez más profesionales mejor preparados, la gestión de recursos humanos se ve como uno de los puntos claves para lograr el éxito. La misma tiene como una de sus tareas básicas proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar

las habilidades y aptitudes de sus miembros para lograr de manera satisfactoria los resultados que demanda la sociedad de la misma que, en última instancia, dependen primordialmente del elemento humano con que cuenta. Teniendo en cuenta la importancia del factor humano en la institución, a continuación se profundizará en la estructura, características y evolución del mismo.

Actualmente, en cuanto a la estructura organizativa de la Universidad de La Habana se han generado algunos cambios. En primer lugar, aunque siguen existiendo siete vicerrectorías, la de Servicios pasó a ser la Dirección General de la Unidad Presupuestada de Aseguramiento. En segundo lugar, dejó de existir la Dirección de Universalización, cuya actividad pasa a ser atendida por la Dirección Docente Metodológica. Asimismo, dejan de existir las Filiales Municipales, quedando como Filiales de Carreras, asumidas por cada una de las Facultades. Por otra parte, disminuyen sustancialmente los centros de estudios adscritos a la institución.

En cuanto a la estructura por facultades y entidades de ciencia e innovación tecnológica, actualmente la institución cuenta con 17 Facultades y 19 centros de estudio e investigación, áreas en las que, junto con las dependencias del nivel superior de dirección se organizan y atienden sus recursos humanos que ascienden a un total de 2727 trabajadores.

En cuanto a la composición de sus recursos humanos, en la Tabla 3 se muestra la estructura por sexos. En la misma se aprecia la prevalencia del sexo femenino en la composición de los recursos humanos con un 51% de participación de mujeres contra un 41% de hombres. La anterior distribución desde la perspectiva de género obedece en gran medida a una realidad nacional, donde en la actualidad alrededor de las dos terceras partes de la fuerza de trabajo profesional, clave para el desarrollo de las actividades universitarias, corresponde al sexo femenino.

Tabla 3. Estructura de género de los recursos humanos de la Universidad de La Habana

Sexo	Cantidad	Por ciento
Femenino	1938	59
Masculino	1339	41
Total	2727	100

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana

Por su parte, la estructura según niveles de escolaridad muestra un alto porcentaje de trabajadores de nivel superior, como se aprecia en la Tabla 4, lo cual se encuentra en perfecta correspondencia con la razón de ser de la institución.

Tabla 4. Estructura de los recursos humanos de la Universidad de La Habana por niveles de escolaridad.

Nivel Escolar	Cantidad	Por ciento
Superior	2003	73
Técnico Medio	328	12
Medio Superior	219	8
Secundario	167	6
Primario	10	1
Total	2727	100

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana.

Lo anterior evidencia el enorme potencial científico-técnico con que cuenta la institución, lo que introduce importantes retos en la gestión de los recursos humanos en materia de mantenimiento y desarrollo de su capital humano profesional. Por otra parte, se pone de manifiesto el reto de continuar la elevación del nivel de escolaridad del resto de los miembros de la organización, la cual cuenta con un nada despreciable 27% de su fuerza laboral con potencialidades de elevar su nivel educacional.

De acuerdo con las categorías ocupacionales, la estructura de los recursos humanos de la Universidad de La Habana muestra un alto componente de personal técnico

con un 78% del total de trabajadores. Además, el 10% de su plantilla corresponde a cuadros de dirección, mientras que el resto se ubica en las categorías de trabajadores de servicios, administrativos y obreros, con porcentajes de 7, 3 y 2 por ciento respectivamente. Dicha composición es típica de una institución de educación superior, como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5. Estructura por categorías ocupacionales de los recursos humanos de la Universidad de La Habana

Categorías Ocupacionales	Plantilla Aprobada	Por ciento	Plantilla Cubierta	% sobre aprobada	% de la cubierta
Cuadros	296	10	277	94	10
Técnicos	2311	76	2116	92	78
Servicios	248	8	195	79	7
Administrativos	88	3	69	78	3
Obreros	83	3	70	84	2
Total	3026	100	2727	90	100

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana.

Como se puede apreciar, uno de los retos de la Universidad de La Habana es el completamiento de su plantilla, especialmente de la categoría ocupacional de técnicos, que apenas se encuentra cubierta al 79%. Si se tiene en cuenta que esta categoría es una de las menos cubiertas y, a la vez, la de mayor peso en la estructura ocupacional de la institución, se podrá tener una idea del reto que tiene ante sí la gestión de recursos humanos en la entidad, especialmente en los procesos asociados a la selección e integración, así como a la capacitación y desarrollo del personal.

Otro reto de singular envergadura que debe enfrentar la Universidad de La Habana en materia de recursos humanos consiste en la transformación de la estructura etaria de su personal. En la Tabla 6 se presenta la estructura de los recursos humanos de la institución por edades, donde se puede apreciar con mayor nitidez la envergadura de dicho reto. Como se puede apreciar, más de la mitad de los recursos humanos de

la institución (exactamente el 55%) se encuentra en los rangos de edades de 46 a 60 años y de más de 60 años, lo que indica un alto nivel de envejecimiento.

Esta situación se agrava si se tiene en cuenta que la proporción de trabajadores comprendidos en el rango de 36 a 45 años, considerado como el potencial relevo de los segmentos más envejecidos, apenas alcanza un 13%. Lo anterior exige un énfasis adicional en los procesos de selección e integración, preparación y desarrollo, así como en el de retribución y compensación a fin de evitar la tendencia de envejecimiento y propender a captar profesionales en el rango etario de entre 36 y 45 años, capaces de asumir con mayor facilidad el relevo de los segmentos más envejecidos.

Tabla 6. Estructura etaria de los recursos humanos de la Universidad de La Habana

Rango de Edades	Cantidad de Trabajadores	Por ciento
De 17 a 25 años	166	5
De 26 a 35 años	818	27
De 36 a 45 años	404	13
De 46 a 60 años	958	32
Más de 60 años	691	23
	2727	100

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana.

Afortunadamente, los esfuerzos desarrollados en los últimos años para revertir esta situación han posibilitado contar un alto componente de fuerza laboral joven, comprendida en los rangos de 17 a 35 años, que comprende aproximadamente la tercera parte de los recursos humanos de la institución. Este elemento constituye una indiscutible fortaleza, la cual debe consolidarse en la medida en que se accione convenientemente el proceso de capacitación y desarrollo.

Dado que la presente investigación centra su atención en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana, la cual es la máxima responsable de los resultados del macroproceso de apoyo a la gestión institucional, conviene referirse a sus particularidades.

Esta Dirección cuenta con una plantilla de 30 trabajadores y se encuentra en un proceso de perfeccionamiento de su gestión hacia una mayor eficiencia y calidad en su cartera de servicios. Para ello, se ha oficializado una nueva estructura que se compone de la Dirección del Área de Recursos Humanos, a la que se subordinan tres grupos de trabajo que se presenta en la Figura 7.



Figura 7. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana. Fuente: Dirección de Recursos Humanos UH.

Dicha estructura ha sido fruto de un proceso de perfeccionamiento, lo que ha permitido aplanar considerablemente el organigrama y lograr mayores interrelaciones horizontales que facilitan la integración de los procesos que en ella se desarrollan.

La mayoría de los procesos que se desarrollan en la Dirección de Recursos Humanos se ajustan a ciclos de trabajo mensuales de prestación de diversos servicios a las áreas que se atienden, como es el caso del proceso de nóminas de

pago y otras actividades relacionadas con la supervisión y el control. Además, la Dirección trabaja por objetivos que se evalúan anualmente.

El propósito central de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana como garante y responsable máxima del macroproceso de apoyo a la gestión institucional relacionado con el factor humano consiste en lograr recursos humanos, idóneos, competitivos, motivados y con un profundo sentido de pertenencia, que en un clima participativo y de compromiso con la Revolución, satisfagan el cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización.

De este propósito se deriva su misión, la cual ha sido formulada por sus miembros en los siguientes términos: “La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana, gestiona los procesos administrativos relacionados con los trabajadores, profesores e investigadores a su servicio, procurando la satisfacción de las demandas de la Dirección Universitaria, de los trabajadores y de las unidades organizativas. Gestiona las relaciones laborales de la universidad y vela por el cumplimiento de la legalidad vigente en todos los procedimientos de su competencia”.

2.2. Diagnostico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de La Habana.

Para la realización del presente diagnóstico se desplegó un cuerpo de herramientas metodológicas para facilitar el proceso de Investigación. En tal sentido, se utilizaron diferentes técnicas de investigación para obtener la información necesaria, entre las que se destacan:

- Elaboración y aplicación de cuestionarios: Con el objetivo de identificar funciones, responsabilidades, conocimientos necesarios e insuficiencias que posibiliten perfeccionar la gestión de la Dirección de Recursos Humanos, se elaboró y aplicó un cuestionario a una muestra determinista e intencional que abarcaron tres niveles de dirección: el primer nivel de dirección, que incluye al Vicerrector que atiende la Dirección de Recursos Humanos; el segundo nivel de dirección, que incluye a la Directora de la Dirección de Recursos Humanos; y el tercer nivel que incluye a los

especialistas principales (La Dirección de Recursos Humanos cuenta con tres especialistas principales).

- Análisis de información disponible en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana, sobre la organización, el área los procesos que se llevan a cabo dentro de los mismos y las relaciones entre estos.
- Observación en cuanto a las funciones que se realizan y las que realmente demanda la Universidad para dar sustento a la misión y visión de la misma.
- Tormenta de ideas para generar elementos que permitan identificar fortalezas y debilidades de la gestión de recursos humanos en la institución, así como potenciales oportunidades y amenazas, a partir del debate en equipo
- Criterio de expertos para retroalimentar el proceso de investigación en diferentes etapas, así como para generar elementos de validación de la propuesta que se genera como resultado de la misma.

Otro elemento de carácter metodológico que marcó el desarrollo del presente diagnóstico consistió en su estructuración sobre la base de los seis procesos esenciales identificados en el primer capítulo de la tesis, es decir: la organización del trabajo, la selección e integración, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, la remuneración y compensación y el autocontrol.

Entre los principales resultados del diagnóstico se destaca el análisis de la relación y correspondencia entre los subsistemas de gestión de recursos humanos existentes en la actualidad y los procesos esenciales identificados para la gestión integrada de los recursos humanos en la Universidad de La Habana. En tal sentido, en la Tabla 7 se presenta un resumen de los principales hallazgos obtenidos al respecto.

Tabla 7. Resultados del análisis y correspondencia entre el Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se emplea en la Universidad de La Habana y la Gestión Integrada por Procesos.

SGRH	GESTION POR PROCESOS
<p>Subsistema de Planeación de Necesidades y Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo</p> <p>Planeación de Necesidades</p> <p>Análisis y diseño de Puestos de Trabajo</p> <p>Nuevos cargos necesarios</p> <p>Cargos existentes por cubrir, una vez que queden vacantes por cualquier causa</p>	<p>Proceso: Organización del Trabajo</p> <p>SUBPROCESOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Estructuras Organizativas 2.- Plantillas. 3.- Conversión de Plazas. 4.- Salario <p>Incluye además:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Estudio y medición del trabajo 2.- Análisis de los puestos de trabajo
<p>Subsistema de Reclutamiento, Selección y preparación Inicial.</p> <p>El reclutamiento, selección y preparación inicial de los Recursos Humanos de la Universidad de La Habana, es primordial para alcanzar los objetivos propuestos y dar cumplimiento a nuestra misión.</p>	<p>Proceso Selección e integración de los trabajadores.</p> <p>SUBPROCESOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Reclutamiento. 2.- Formalización de las Relaciones Laborales. <ol style="list-style-type: none"> 2.1.- Contrato Indeterminado. Personal Docente y No Docente. <ol style="list-style-type: none"> 2.2.- Contrato Determinado. Personal Docente, No Docente y Adiestrados. <ol style="list-style-type: none"> 2.3.- Pluriempleo. Personal Docente, No Docente Personal y Estudiantes <ol style="list-style-type: none"> 2.4.- Movimientos. Terminación del contrato de trabajo (bajas) y Traslados <ol style="list-style-type: none"> 2.5.- Expedientes.

	Laborales, Docentes y Parciales.
Subsistema de Formación y Desarrollo (SFS) El SFD se orienta a garantizar la educación continua de los trabajadores universitarios, según las exigencias actuales y perspectivas de sus puestos de trabajo, siempre en relación con la misión y los objetivos de la Universidad de La Habana, sus facultades, centros, direcciones y otras dependencias.	Proceso Capacitación y desarrollo SUBPROCESOS: 1.- Capacitación. 2.- Desarrollo Incluye, además Diagnóstico Planificación Ejecución Evaluación
Subsistema de Organización y Condiciones de Trabajo En todos los colectivos y unidades organizativas de la Universidad de La Habana, a comienzo de cada curso y semestre académico, se aplicarán diversas formas y criterios de cómo dividir las tareas a acometer entre sus miembros, debiendo definirse, en todo los casos, mediante el consenso y la participación de todos, aunque la decisión final corresponde al jefe designado.	
Subsistema de Organización y Condiciones de Trabajo En todos los colectivos y unidades organizativas de la Universidad de La Habana, al comienzo de cada curso y semestre académico, se aplicarán	Seguridad y Salud del Trabajo SUBPROCESOS: 1.- Seguridad del Trabajo. 2.- Salud del Trabajo Atención Diferenciada a las Mujeres Embarazadas y Trabajadores Enfermos que

diversas formas y criterios de cómo dividir las tareas a acometer entre sus miembros, debiendo definirse, en todo los casos, mediante el consenso y la participación de todos aunque la decisión final corresponde al jefe designado.	<p>lo Requieran</p> <p>Incluye, además</p> <p>Identificación, verificación y control de riesgo</p>
<p>Subsistema de Evaluación del Desempeño por los Resultados del trabajo</p> <p>La evaluación del desempeño por los resultados del trabajo, es una parte importante de todo Sistema de Gestión de Recursos Humanos y no debe circunscribirse solamente a las categorías ocupaciones y representadas por los profesores, investigadores y técnicos, sino que debe aplicarse también a los administrativos, trabajadores de servicios y operarios.</p>	<p>Evaluación del Desempeño</p> <p>SUBPROCESOS.</p> <p>1.- Personal Docente.</p> <p>2.- Personal no Docente.</p> <p>3.- Adiestrados</p> <p>4- Investigadores.</p> <p>Incluye, además:</p> <p>Planificación</p> <p>Ejecución</p> <p>Control y Evaluación</p>
<p>Subsistema de Atención, retribución y Reconocimiento</p> <p>Con independencia de los sistemas de atención y estimulación que se establezcan por el país o por el nivel universitario de manera uniforme para todas las dependencias y trabajadores, en cada unidad organizativa se aplican las acciones internas de reconocimiento al trabajo y las acciones desarrolladas por los recursos humanos con que cuenta.</p>	<p>Retribución y estimulación material y moral</p> <p>SUBPROCESOS</p> <p>1.- Retribución Material</p> <p>1.1.- Pago.</p> <p>Nóminas</p> <p>Subsidios.</p> <p>Licencias.</p> <p>Vacaciones.</p> <p>Movimientos por:- Categoría docente y/o científica, cargo, evaluaciones del desempeño</p> <p>Análisis Periódico de Asistencia.</p>

	<p>2.- Estimulación moral</p> <p>2.1.- Medallas.</p> <p>2.2.- Categorías Docentes Especiales.</p>
<p>Subsistema de Control y Evaluación del Sistema</p> <p>Periódicamente según las necesidades, planes de trabajo elaborados y también a solicitud de los dirigentes de las áreas universitarias, personal especializado de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad visitará las áreas, a los efectos de preparar a todos los cuadros y especialistas que en cada unidad organizativa deberán ser agentes de implantación y aplicación del Sistema.</p>	<p>Autocontrol del proceso de Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Subprocesos</p> <p>Autoevaluación de Gestión del Capital Humano</p> <p>Identificación de Riesgos</p> <p>Aplicación de la Guía de Autocontrol.</p> <p>Controlar el Plan de Mejoras.</p> <p>Planes de Medidas de Acciones de Control</p>

Fuente: Elaboración propia de la autora.

De acuerdo con la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas de diagnóstico se han podido identificar un conjunto de relacionamientos entre el sistema de gestión de recursos humanos que se aplica actualmente en la Universidad de La Habana y el enfoque de Gestión Integrada por Procesos de los Recursos Humanos. Asimismo, se identifican ciertas incongruencias y falta de correspondencia que deben ser atendidas convenientemente en la propuesta que se desarrolla en el tercer capítulo.

En cada proceso propuesto se observa mayor nivel de detalle o precisión a la hora de organizar el mismo de manera lógica, así como la definición de la misión de cada uno de los procesos y subprocesos lo que deja claro desde el punto de partida las salidas de cada uno de ellos.

Capítulo 3. HACIA UNA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.

El presente capítulo presenta la propuesta de los manuales de organización y procedimientos como elementos de documentación para los procesos de trabajos propuestos para la Gestión Integral del Capital Humano en la Universidad de La Habana. Para ello se desarrolla una breve panorámica de los fundamentos metodológicos y normativos que sustentan dichos manuales, así como una explicación de sus contenidos y alcances. Por último, se presentan los resultados de la validación de la propuesta, enfatizándose en la validación administrativa efectuada por el Consejo Universitario, así como la validación a partir de la valoración de expertos seleccionados para tales fines.

3.1. Fundamentos metodológicos y normativos para la Gestión Integrada de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana

Debido a la importancia que reviste para la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana brindar un servicio efectivo y de calidad en el cumplimiento de cada uno de los procesos que contempla la Gestión de Recursos Humanos y que, además, articule coherentemente con los macroprocesos institucionales, se elabora una propuesta de Manual de Procedimientos. El mismo permite a todos los implicados en estos procesos de la organización contar con una herramienta de trabajo para cada una de las acciones que se llevan a cabo en este ámbito que asegure la necesaria integración a nivel organizacional de estos procesos, la coherencia en las acciones a todos los niveles y la direccionalidad adecuada en cuanto a propósitos y resultados.

El Manual de Procedimientos que se propone permite al usuario establecer el comportamiento adecuado en cada uno de los procesos esenciales identificados para la gestión integral de recursos humanos en correspondencia con los instrumentos normativos existentes para cada uno de ellos. En tal sentido, se establece como su objetivo general el de establecer los

lineamientos normativos sobre los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de La Habana, con el fin de lograr una Gestión oportuna, integral y de alta calidad técnica y humana.

El cumplimiento del objetivo general de este manual permitirá el logro de un grupo de objetivos específicos, que incluyen:

- ✓ Lograr que las diferentes etapas consideradas en los procesos identificados para la Gestión de los Recursos Humanos sean normalizados.
- ✓ Incrementar la productividad de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos, disminuyendo las pérdidas de tiempo, demoras injustificadas, los errores y, consiguientemente, la necesidad de repetirlos.
- ✓ Asegurar un sistema de calidad documentado, que facilite el flujo de información y comunicación a las diferentes áreas universitarias y niveles jerárquicos que intervienen en la prestación de servicio.
- ✓ Lograr consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que involucran los procesos de Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Fortalecer la cultura de la dirección en el desarrollo de los procesos de gestión de los recursos Humanos, orientada al buen trato de los trabajadores y otros usuarios que soliciten nuestros servicios.
- ✓ Consolidar el nivel de capacitación de los trabajadores vinculados con los procesos de Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Facilitar el funcionamiento estable, armónico e integral del sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana.

El contenido del manual que se propone se fundamenta en el marco normativo establecido que sustenta el desarrollo de cada uno de los procesos que se cumplen. Los documentos que han sido considerados como soporte normativo se exponen en el Anexo 2. Asimismo, dicho contenido ha sido enriquecido con la experiencia acumulada durante años de trabajo por un conjunto de especialistas con un elevado nivel de conocimientos.

Adicionalmente se incluye un listado con las principales siglas que se emplean en la base normativa y la actividad cotidiana de la Gestión de Recursos Humanos que se presenta en el Anexo 3, así como un glosario de términos comúnmente empleados en la actividad que posibilita a los usuarios

familiarizarse con las principales definiciones que norman nuestras funciones o se relacionan con ellas, que se presenta en el Anexo 4.

Los principios y enfoques metodológicos que sustentan la elaboración del Manual de Procedimientos que se presentan son los siguientes:

Enfoque de sistema: La Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de La Habana debe sustentarse en el actuar como un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí. Con esta integración se debe lograr un mismo fin, por lo que todas las áreas deben organizarse de forma tal que generen resultados superiores a nivel de sistema, eliminando potenciales distorsiones que no proyectan sinergias en la gestión.

Enfoque de proceso: La elaboración del Manual que se propone permite compendiar de forma ordenada, secuencial y detallada los procesos y subprocesos que se realizan en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana, estableciendo de manera formal los métodos y técnicas de trabajo a aplicarse, precisando las responsabilidades de los Grupos de Trabajo, especialistas, técnicos y personal en general que interviene en la ejecución, control y evaluación de las mismas, facilitando su interrelación de forma armónica e integral. Esto debe asegurar el fin de conseguir resultados que satisfagan plenamente los requerimientos de los diferentes usuarios.

Racionalidad económica: La investigación parte de la base de la organización del trabajo como principio de racionalidad, basado en estudios constantes de las necesidades reales de recursos humanos en cada área de trabajo. Ello debe orientar los procesos de toma de decisiones y las acciones que se ejecuten en esta esfera de trabajo a hacer un uso eficiente de recursos de todo tipo (materiales, financieros, tiempo, esfuerzos e información) con el propósito de alcanzar el máximo de resultados con el mínimo de recursos posibles.

Enfoque de calidad: Para la elaboración del manual de procedimientos se parte de lo descrito en las Sobre ello la Norma Cubana ISO 3001 cual establece los requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos. Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, en la Universidad de La Habana este enfoque se asume desde tres perspectivas fundamentales: a) satisfacer las necesidades de los usuarios; b) prevenir fallas y errores antes que detectarlos; y c) elaborar procedimientos y normas para asegurar el cumplimiento efectivo de las actividades. Por tanto, la aplicación de este enfoque implica una concepción sistemática para el desarrollo de procesos y actividades que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.

Perfeccionamiento continuo: La presente propuesta, dada su significativa importancia, no puede concebirse como algo totalmente establecido que no permite el perfeccionamiento o la mejora. Para que realmente se convierta en un verdadero documento de trabajo, debe garantizarse su actualización periódica de acuerdo con los cambios que se produzcan tanto a nivel de organización como de la base normativa a nivel nacional.

En correspondencia con la fundamentación teórica de la presente tesis que se expone en el primer capítulo y con los hallazgos del diagnóstico efectuado a la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana, la autora considera necesario identificar un grupo de procesos esenciales y subprocesos relacionados, los que constituyen la base metodológica para la elaboración del manual, los que se exponen en la Figura 8.

En la figura 8 se muestra el mapa de procesos para la Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad de La Habana. Este mapa de procesos responde a las exigencias del macroproceso de apoyo institucional concebido en el primer capítulo relacionado con el ámbito de los recursos humanos. Asimismo, este

mapa de procesos se sustenta en los principios metodológicos previamente establecidos, así como del enfoque de calidad considerado como requisito por las normas cubanas ISO.

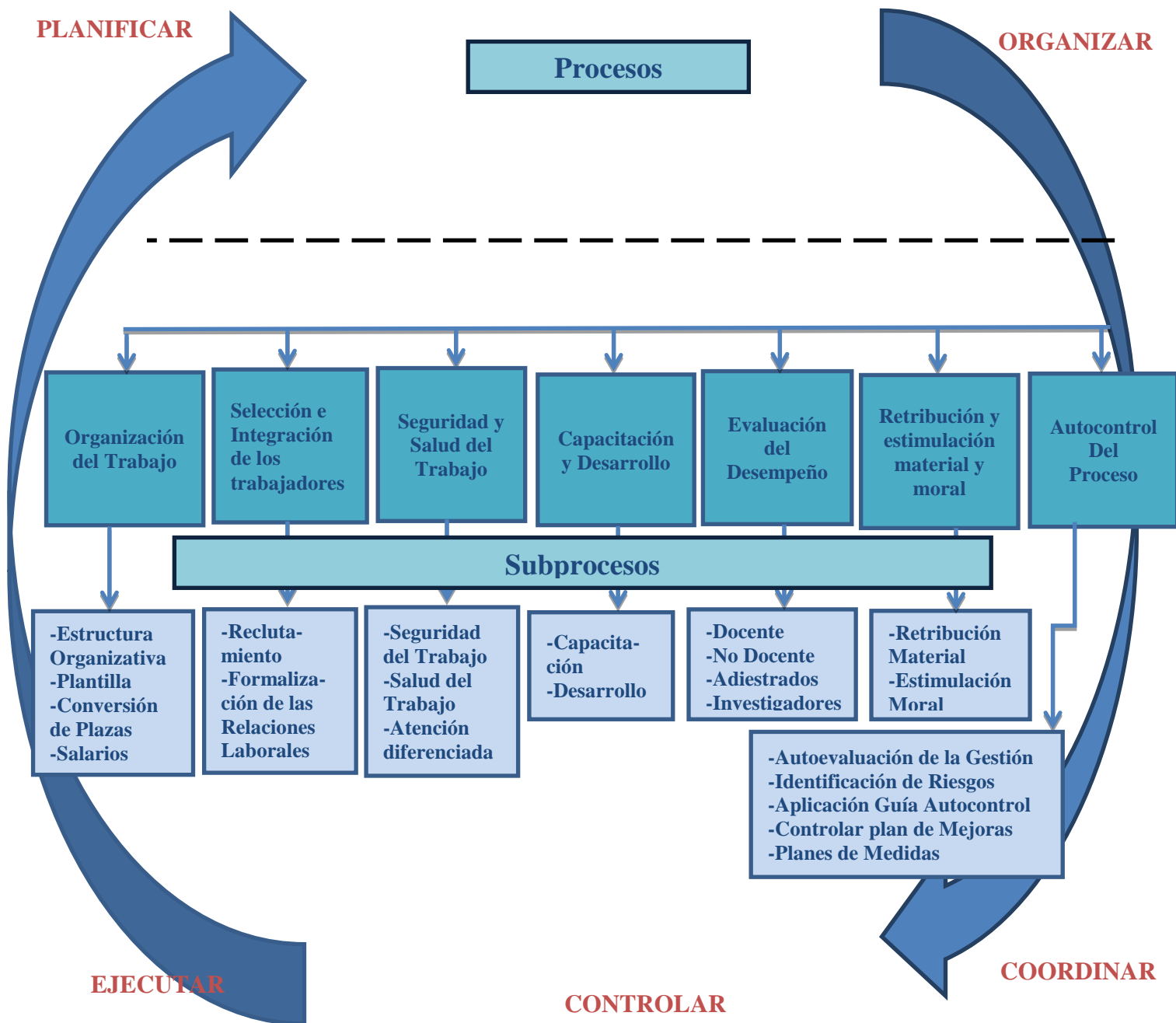


Figura 8. Mapa de los procesos esenciales y subprocesos relacionados para la gestión integral de recursos humanos en la Universidad de La Habana. Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de este mapa de procesos también se parte de un análisis de la misión del macroproceso definido para el ámbito de los recursos humanos en la organización objeto de estudio. En este caso, la misión se declara en los siguientes términos: “Lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización a través de acertadas políticas de desarrollo, estimulación y atención con impacto positivo de calidad, eficiencia y productividad de todos los procesos”.

Desde esta perspectiva se aprecia la importancia de la interrelación que debe existir entre cada uno de los procesos y subprocesos que se desarrollan para la gestión de los recursos humanos así como la incidencia de manera positiva o negativa de uno en otro. La relación de interpenetración que se establece entre los procesos desencadena una interdependencia entre ellos, de tal forma que para la existencia de uno tiene que haberse implementado el otro. El orden lógico en que se suceden dichos procesos (ya que unos desencadenan a otros) contribuye al funcionamiento dinámico de la organización como sistema, promoviendo el establecimiento de interconexiones de trabajo entre los diferentes grupos funcionales de la DRH de la Universidad de La Habana.

Por último, cabe destacar que el Manual de Procedimientos que se propone debe constituir, conjuntamente con el Manual de Perfiles de Cargo, la plataforma normativa en la que se sustenta el Sistema Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana.

3.2. El Manual de Procedimientos en el contexto de la Gestión Integrada de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana

Partiendo del mapa de procesos esenciales y subprocesos asociados identificados para la gestión integral de los recursos humanos que se presenta en la Figura 8, en esta parte de la tesis se aborda el contenido de cada uno de los procesos y subprocesos identificados para la Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de La Habana, lo que se considera constituye el ámbito de acción de la Dirección de Recursos Humanos de la institución. Asimismo, se describen paso a paso los procedimientos de cada uno de los

procesos (subprocesos) que la referida Dirección ejecuta, presentando su contenido fundamental, así como los procedimientos asociados a cada uno de ellos. El Manual de Procedimientos propuesto se anexa en copia electrónica como resultado fundamental del desarrollo de esta investigación.

El Manual de Procedimientos que se propone consta de una introducción donde se definen los elementos esenciales para informar al usuario acerca de sus objetivos, el alcance de aplicación del mismo, su estructura, a quién va dirigido y cómo se utilizará. A continuación se exponen las referencias normativas que lo sustentan, referido al cuerpo legal integrado por leyes, decretos, resoluciones y reglamentos asociados al ámbito de la gestión de recursos humanos. Adicionalmente se expone la simbología que se emplea en el manual, que incluye la relación de entidades, organismos y su expresión en forma de siglas que frecuentemente se emplean en el mismo.

Un momento importante del manual que se propone consiste en la exposición de los términos establecidos en la Propuesta de Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana (2011) que son de utilidad para la definición de las funciones de la Dirección de Recursos Humanos. De esta exposición se derivan y adoptan los conceptos que están estrechamente relacionados con las funciones y/o procesos propios de la gestión de recursos humanos para la institución, así como las funciones y atribuciones asociadas a la Vicerrectoría a la cual se subordina (por delegación del rector) la Dirección de Recursos Humanos. También se toman en cuenta las funciones que, de acuerdo con el Reglamento Orgánico, le corresponden a los Directores de áreas centrales relacionadas con la gestión de los recursos humanos, así como las funciones específicas del Director de la Dirección de Recursos Humanos de la institución.

Seguidamente, el Manual de Procedimientos que se propone desarrolla de manera detallada una caracterización de esta área universitaria que atiende el macroproceso de la gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana. En dicha caracterización se especifican las funciones de carácter metodológico de la Dirección de Recursos Humanos en la atención a las entidades adscritas a la Universidad de la Habana y los grupos de trabajo que

se han constituido en la estructura organizativa de dicha Dirección para la atención metodológica a las áreas en los diversos procesos esenciales identificados en esta propuesta.

Un momento central del Manual de Procedimientos que se presenta consiste en la identificación de los procesos y subprocesos que tienen lugar en el ámbito de la gestión de los recursos humanos de la Universidad de La Habana, tal como se declaran en la Figura 8. Cabe destacar en este punto que el proceso de identificación de estos procesos y subprocesos parte de una lógica que se expone gráficamente en la Figura 9.



Figura 9. Lógica del proceso de identificación de los procesos esenciales y de los subprocesos asociados a la gestión de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia.

En esta lógica de identificación se parte de las exigencias del macroproceso institucional relacionado con la gestión de recursos humanos, a partir de las cuales se precisan los procesos esenciales que deben dar respuesta a las mismas. Para ello, el Manual de Procedimientos parte de la elaboración de la Ficha del Macroproceso de Gestión de los Recursos Humanos de La Universidad de La Habana. En esta ficha se documenta el macroproceso universitario, donde se identifican los siguientes elementos: a) misión; b) alcance del macroproceso; c) entradas; d) proveedores; e) salidas; f) clientes; y g) indicadores relacionados.

De esta forma, la ficha del Macroproceso Gestión de los Recursos Humanos establece como misión del mismo “lograr un desempeño laboral superior de los

trabajadores y la organización a través de acertadas políticas de desarrollo, estimulación y atención con impacto positivo de calidad, eficiencia y productividad de todos los procesos”. Asimismo, se establece que este proceso comienza en todas las unidades organizativas de la Universidad de La Habana, es decir, las facultades, los centros de estudios y de investigación y otras áreas universitarias, terminando justamente en las mismas.

Asimismo, se identifican los siete procesos esenciales que aseguran la misión del macroproceso, tal como se exponen en el epígrafe anterior, es decir: 1) Organización del Trabajo; 2) Selección e integración de los trabajadores; 3) Capacitación de los Trabajadores; 4) Seguridad y Salud del Trabajo; 5) Evaluación del Desempeño; 6) Retribución y Estimulación Material y Moral de los Trabajadores; y 7) Autocontrol del proceso de Gestión de Recursos Humanos.

Una vez identificados los procesos esenciales se determinan los subprocesos asociados que juegan un papel decisivo en la concreción de los primeros. Finalmente, se precisan las actividades que corresponden a cada subproceso de la gestión de recursos humanos.

Con estos elementos esclarecidos, el Manual de Procedimientos que se propone desarrolla las fichas de cada uno de los procesos esenciales identificados y de los subprocesos asociados, concretando para cada uno de ellos sus actividades específicas y requerimientos. La elaboración de las fichas de los procesos esenciales y de los subprocesos asociados se concreta a partir de un formato de elaboración propia de la autora que se expone en la Figura 10.

FICHAS		PROCESOS Y SUBPROCESOS
UNIVERSIDAD DE LA HABANA		
NOMBRE DEL PROCESO		JEFE DEL PROCESO
MISIÓN (DEL PROCESO)		CLAVE O IDENTIFICADOR DEL PROCESO
ALCANCE	EMPIEZA:	
	INCLUYE:	
	TERMINA:	
ENTRADAS:		
PROVEEDORES:		
SALIDAS:		
CLIENTES:		
INSPECCIONES O AUDITORÍAS		REGISTRO DOCUMENTAL
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
		FECHA DE ELABORACIÓN Y/O REVISIÓN

Figura 10. Modelo para elaboración de las fichas de los procesos esenciales y subprocesos asociados de la gestión de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, este formato posibilita tener una comprensión cabal acerca del contenido y alcance y alcance de cada uno de los procesos esenciales y subprocesos asociados. Para ello se establece la misión de cada uno de ellos y se concreta el inicio, la terminación y las actividades que incluyen. Asimismo, se definen las entradas, los proveedores de las mismas, las salidas previstas y los clientes internos y externos, lo que permite establecer la lógica de interrelaciones entre los diferentes procesos y la contribución de cada uno de ellos a las diferentes áreas universitarias, dando concreción a los enfoques sistémico y de procesos que se defienden como principios en la elaboración del Manual de Procedimientos propuesto.

Asimismo, en la ficha se establecen las variables de control y los indicadores que lo posibilitan, así como los procesos de inspección o auditorías que lo aseguran. Estos elementos resultan de vital importancia para asegurar la ejecución adecuada de los procesos e introducir mejoras sistemáticas en la ejecución de las actividades. De esta forma se materializa otro de los principios defendidos en la concepción del manual que se propone asociado al perfeccionamiento continuo del proceso de gestión de los recursos humanos.

Con estos elementos metodológicos de partida esclarecidos, a continuación se describen los principales elementos considerados en las fichas de los siete procesos esenciales identificados.

La ficha del proceso esencial **Organización del trabajo** parte de formular su misión en los siguientes términos: “Garantizar el correcto funcionamiento de las unidades organizativas de la Universidad de La Habana a partir de dar cobertura a los servicios que se ofrecen y conocer los requerimientos, funciones y tareas de cada uno de los puestos de trabajo, del personal de la universidad y el cumplimiento de los requerimientos previstos”. Para asegurar esta misión se establece que el mismo empieza en las unidades organizativas (facultades, centros de estudios y de investigación y otras áreas universitarias) con la detección de necesidades, el análisis de los requerimientos, las funciones y las tareas de cada puesto de trabajo y termina en ellas mismas con la determinación de los contenidos de los puestos de trabajo, la plantilla necesaria y la estructura organizativa requerida.

Para asegurar la misión de este proceso esencial se identifican cuatro subprocesos esenciales, a saber: 1) Estructuras Organizativas; 2) Plantillas, que incluye los Cargos y Ocupaciones (que se acompaña del Modelo P-2) y el Personal (que se acompaña Modelo P-4); 3) Conversión de Plazas; y 4) Salarios. Además se consideran dentro de este proceso esencial las actividades de estudio y medición del trabajo y el análisis de puestos de trabajo. Cada uno de estos subprocesos se documenta con su ficha correspondiente en el Manual de Procedimientos que se anexa en copia electrónica en la presente tesis.

Con respecto a la ficha del proceso esencial **Selección e integración de los trabajadores**, ésta parte de la siguiente misión: “Seleccionar los recursos humanos entendidos como estratégicos y adecuados a las necesidades de la Universidad de La Habana, procurando una correcta integración y satisfacción de las demandas de las unidades organizativas y los trabajadores”. Para asegurar esta misión se establece que el mismo empieza en las unidades organizativas con la detección de necesidades, el análisis de los requerimientos, las funciones y las tareas de cada

puesto de trabajo y termina en ellas mismas con la determinación de la integración del personal necesario para asumir sus funciones y actividades.

Para asegurar la misión de este proceso esencial se identifican dos subprocesos esenciales, a saber: 1) Reclutamiento; y 2) Formalización de las Relaciones Laborales, dentro del cual se incluyen los contratos indeterminados para el personal Docente y No Docente; los contratos determinados para personal Docente, No Docente y Adiestrados; el Pluriempleo para personal Docente, No Docente y Estudiantes; los movimientos por terminación del contrato de trabajo (bajas) y traslados; así como la confección, custodia y actualización de expedientes laborales, docentes y parciales.

La ficha del proceso esencial **Seguridad y Salud del Trabajo** refleja su misión como “Garantizar la identificación, evaluación y control de riesgos, elaborando a tales efectos los documentos establecidos y respondiendo por una fortaleza y confianza durante el ejercicio de las funciones de los trabajadores de la organización”. En el cumplimiento de esta misión se consigna que el mismo empieza en las unidades organizativas con la detección de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores y termina en ellas mismas con la determinación de medidas para administrar adecuadamente estos riesgos y el sistema de control correspondiente para evaluar su cumplimiento.

En el aseguramiento de la misión de este proceso esencial se identifican dos subprocesos esenciales, a saber: 1) Seguridad del Trabajo; 2) Salud del Trabajo; y 3) Atención Diferenciada a las Mujeres Embarazadas y Trabajadores Enfermos que lo Requieran. En este proceso esencial se incluye, además las actividades de identificación, verificación y control de riesgos.

En cuanto al proceso esencial de **Capacitación y Desarrollo**, la ficha identifica como su misión “Facilitar el acceso de los trabajadores a un sistema de capacitación apropiado que propicie la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan a adaptación a nuevas situaciones en el desempeño de las funciones y el desarrollo personal”. Dicho proceso comienza en las unidades organizativas

universitarias con la detección de las necesidades de capacitación y finaliza en las propias unidades con la evaluación de las actividades de capacitación.

Para enfrentar la misión, en este proceso esencial se identifican dos subprocesos asociados: 1) la capacitación; y 2) el desarrollo. Para asegurar estos procesos se incluyen además, las actividades de diagnóstico de necesidades, planificación de la capacitación y el desarrollo del personal, así como las de ejecución y evaluación de las acciones de capacitación.

La ficha del proceso esencial **Evaluación del Desempeño** considera como su misión “Conocer el comportamiento integral de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, que permita llevar a cabo las actuaciones necesarias para disminuir las insuficiencias de los mismos, así como reforzar los aspectos satisfactorios, en aras de contribuir al logro superior de los objetivos de la organización. Dicho proceso comienza en las unidades organizativas universitarias con la determinación de las competencias de los puestos de trabajo de cada uno de los trabajadores y termina en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana con la recepción de las evaluaciones y asentamiento de las mismas en los expedientes laborales de los trabajadores.

El alcance de este proceso esencial se asocia a las diferentes categorías de personal que se evalúa en la institución, por lo que los subprocesos asociados que se identifican son: 1) Personal Docente; 2) Personal no Docente; 3) Adiestrados; y 4) Investigadores. Además, dentro de las actividades que se incluyen en este proceso se encuentran la planificación de las evaluaciones, la ejecución de las mismas, así como el control y la evaluación del proceso.

El siguiente proceso esencial identificado es el de **Retribución y Estimulación Material y Moral**, cuya ficha establece como misión “Garantizar la retribución, la estimulación moral y material en correspondencia con los resultados de su desempeño de los trabajadores”. Este proceso empieza en las diferentes unidades organizativas universitarias con la detección de necesidades de los trabajadores, así como con las solicitudes y notificaciones sobre requerimientos particulares de cada uno de ellos, mientras que su terminación se ubica en las propias unidades

organizativas con la ejecución del plan de actividades de estimulación y atención a los trabajadores y también en la Dirección de Economía de la Universidad de La Habana con el pago de la nómina.

Los subprocesos identificados en la ficha de este proceso esencial comprenden: 1) Retribución Material, que incluyen los pagos de nóminas, subsidios, licencias, vacaciones, los movimientos por categorías docentes y científicas, por cargos y por evaluaciones de desempeño, así como el análisis periódico de la asistencia; y 2) Estimulación moral, que incluyen las medallas, las categorías docentes especiales y los premios del rector.

Por último, la ficha del proceso esencial de **Autocontrol del Proceso de Gestión de los Recursos Humanos** parte del establecimiento de su misión en los siguientes términos: “Diagnosticar el desempeño de los procesos y la conformidad de los servicios prestados con las necesidades y expectativas de la organización, programando la mejora de los mismos en correspondencia con los procedimientos que establece su secuencia”. Dicho proceso se inicia en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Habana y termina en esa propia dependencia.

Entre los subprocesos asociados que se integran a este proceso esencial se encuentran: 1) Autoevaluación de Gestión del Capital Humano; 2) Identificación de Riesgos; 3) Aplicación de la Guía de Autocontrol; y 4) Control del Plan de Mejoras, que incluye además los planes de medidas y de acciones de control sobre la gestión de los recursos humanos en la institución.

Como se puede apreciar, el Manual de Procedimientos documenta y regula todos los procesos esenciales y subprocesos asociados considerados en el macroproceso institucional de la gestión de recursos humanos. De esta forma se logra dar cumplimiento al objetivo general de la investigación desarrollada que plantea la necesidad de asegurar la alineación de la gestión de recursos humanos a los macroprocesos institucionales para lograr la máxima utilización de su potencial humano.

Sin embargo, la elaboración del Manual de Procedimientos para la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana, considerado como resultado principal de la investigación desarrollada, no concluye el proceso investigativo en sí. En opinión de la autora de esta tesis deben considerarse dos elementos básicos a fin de darle validez y efectividad en su aplicación. Es por ello que en el siguiente epígrafe se exponen, en primer lugar, algunas consideraciones de la autora acerca de las condicionantes necesarias para la empleo efectivo del manual propuesto, mientras que en segundo lugar se exponen los resultados de la validación de la propuesta.

3.3. Condicionantes para el funcionamiento efectivo de la propuesta y resultados de su validación.

Las condicionantes para el funcionamiento efectivo de la presente propuesta consisten en acotaciones y premisas que la autora considera necesario exponer a los fines de la aplicación del manual que propone. Los aspectos que aquí se abordan han sido fruto de la sistematización de la autora acerca del diagnóstico de la gestión de recursos humanos en la Universidad de La Habana tanto desde su perspectiva interna como externa.

Sobre esta base, la autora considera que deben asegurarse un conjunto de condiciones en el mediano y largo plazo para asegurar la consolidación de la presente propuesta de perfeccionamiento. Estas se han clasificado en tres grandes grupos de condicionantes asociadas a los aspectos jurídicos, de gestión y de preparación y capacitación de los implicados.

Desde el punto de vista jurídico, la condicionante fundamental que debe asegurarse, de acuerdo con esta autora consisten en mantener una base reglamentaria (marco legal) actualizada de todos los procesos y procedimientos que rigen la gestión de los recursos humanos que rigen la actividad en todas las áreas universitarias. Asimismo, deben crearse mecanismos y espacios específicos para dirimir diferencias entre la aplicación de lo establecido en los procedimientos de trabajo en las áreas universitarias y la Dirección de Recursos Humanos.

Desde la perspectiva de la gestión, debe adecuarse el trabajo de los Consejos de Dirección de las diferentes áreas universitarias en función de la actualización de los fundamentos, funciones, procesos y procedimientos que norman la Gestión de Recursos Humanos. Por otra parte, deben definirse los límites de competencia, vínculos de trabajo y normativas de las áreas universitarias con relación a la Gestión de Recursos Humanos. En la actualidad el no vínculo de trabajo dificulta la aplicación dinámica de los procesos de gestión de recursos humanos.

Por último, desde la perspectiva de preparación y capacitación, debe incluirse dentro del sistema de preparación de cuadros y directivos los temas relacionados con los procesos y procedimientos de la Gestión de los Recursos Humanos.

Sin embargo, con independencia de las condicionantes anteriormente expuestas, es criterio de la autora de esta tesis que la condición principal para asegurar los procesos transformadores en la gestión de recursos humanos en la Universidad de La Habana estriba en el cambio de mentalidad de cuadros y directivos y personal en general en todas las áreas universitarias. De ahí que lograr un verdadero cambio de mentalidad en el trabajo de cuadros y directivos sobre los procesos gestión de recursos humanos es requisito necesario y suficiente para asegurar: “trabajar y preservar con orden, disciplina y exigencia por hacer realidad los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados por el Sexto Congreso, igual que los Objetivos acordados en la Primera Conferencia Nacional del Partido; dejar el lastre de la vieja mentalidad y forjar con intencionalidad transformadora y mucha sensibilidad política la visión hacia el presente y el futuro de la Patria, sin abandonar, ni por un instante, el legado martiano y la doctrina del marxismo leninismo que constituyen el principal fundamento ideológico de nuestro proceso revolucionario” (Castro Ruz, 2011).

Con el análisis de las condicionantes que deben asegurar el alcance e impacto de la presente propuesta de perfeccionamiento de la gestión integral de los recursos humanos en la Universidad de La Habana se concluye el desarrollo de la misma como tal. Sin embargo, uno de los retos investigativos que asumió la autora de esta tesis fue validar su contenido y alcances mediante la consulta a expertos.

Para ello, se realiza una prueba de validez de contenido acerca de la propuesta, considerando los requisitos para determinar la experticia de los opinantes. De esta manera se plantea seleccionar como expertos tanto a los especialistas de la universidad seleccionados por el Rector como Cuadros con experiencia demostrada en la temática de la propuesta que se presenta. Para el caso de los expertos se consideraron como requisitos de selección los siguientes:

- a) Poseer una formación científica avalada por el título de máster o doctor en ciencias.
- b) Tener más de 10 años de experiencia como docentes, consultores o asesores en temas relacionados con la gestión institucional.
- c) Haber desarrollado publicaciones científicas o materiales metodológicos y otros sobre temas vinculados al campo de la investigación.

De esta manera, se identifican como expertos factibles a un total de 6 personas, los cuales representan el total de expertos que integran el equipo de trabajo para la identificación del Macroproceso universitario así como los procesos que la componen de manera independiente, de las cuales en su totalidad poseen gran experiencia en cargos de dirección y liderar procesos claves o de apoyo dentro de la institución. Luego de analizado las principales características del grupo de expertos seleccionado, se aprecia una puntuación de potencial de experto en todos los casos por encima del 89 % del máximo posible, existiendo tres de ellos que alcanzan el máximo de este potencial. A estas personas se les envía por vía del correo electrónico o por entrega personal un resumen de la propuesta presentada, solicitándoles que respondan, una vez analizada la propuesta, al cuestionario que se presenta en el Anexo 6.

En la Tabla 9 se presentan los resultados de la valoración de la propuesta por los expertos. En la misma se aprecia un alto porcentaje de valoraciones de buenas y muy buenas, con un promedio general de la evaluación de 5, lo cual puede catalogarse de una alta valoración. Por criterios de evaluación destacan la pertinencia y actualidad de la propuesta, la factibilidad de su aplicación y la importancia de los beneficios esperados con su estudio. Lo anterior resulta de gran importancia si se tiene en cuenta que en la composición del grupo la totalidad corresponde a directivos con muchos años de experiencia en cargos de dirección.

Tabla 9. Resultados de la valoración de expertos sobre la propuesta presentada

Criterios de evaluación de la propuesta	Valoración obtenida
Pertinencia y actualidad de la propuesta	5
Fundamentación teórica de la propuesta	5
Factibilidad de aplicación en el contexto actual	5
Grado de sustentabilidad de la propuesta	5
Importancia de los beneficios esperados con su aplicación.	5
Valoración integral promedio	5

Fuente: Elaboración propia de la autora

De esta forma, se considera validada por expertos la propuesta presentada, lo que le otorga un valor científico adicional a la misma, atendiendo a la experticia y poder de argumentación de los mismos sobre esta temática.

Además del análisis realizado a las encuestas aplicadas al grupo de expertos seleccionados, se puede afirmar que la propuesta del mapa de procesos y subprocesos para la Gestión de los Recursos Humanos fue presentada y aprobada por el Consejo Universitario realizado el día 4 de mayo del presente con acuerdo de aprobación No. 101, acta número 6.

CONCLUSIONES

1. Las exigencias actuales obligan a las universidades a orientar la Gestión de sus Recursos Humanos de forma articulada con los macroprocesos universitarios y visualizando a la organización como un sistema. En tal sentido, el enfoque de procesos contribuye a promover esta articulación.
2. El diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana evidencia la falta de orientación de la misma hacia los procesos esenciales, lo que impide una articulación coherente con los macroprocesos institucionales. El actual sistema de gestión de recursos humanos presenta incongruencias respecto a la necesaria orientación por procesos de la gestión.
3. La propuesta del Manual de Procedimientos para la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana permite armonizar la Gestión de los Recursos Humanos a todos los niveles de la institución, de forma tal que asegure la articulación con los macroprocesos universitarios y juegue de manera efectiva su papel de macroproceso de apoyo dentro de la misma.
4. La propuesta desarrollada fue sometida a un proceso de validación administrativa y por expertos, resultando de ello criterios favorables acerca de su pertinencia, viabilidad y potencial para asegurar la efectividad en la gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana.

RECOMENDACIONES

1. Continuar la aplicación del manual de procedimientos en las diferentes unidades organizativas de la Universidad de La Habana.
2. Mantener una base reglamentaria (marco legal) actualizada de todos los procesos y procedimientos que rigen la gestión de los recursos humanos en todas las áreas universitarias.
3. Adecuar el trabajo de los Consejos de Dirección de las diferentes áreas universitarias en función de la actualización de los fundamentos, funciones, procesos y procedimientos que norman la Gestión de Recursos Humanos.
4. Incluir dentro del sistema de preparación de cuadros y directivos los temas relacionados con los procesos y procedimientos de la Gestión de los Recursos Humanos.
5. Desarrollar intercambios de experiencias con otras universidades para continuar el perfeccionamiento del presente resultado.

BIBLIOGRAFÍA

Beer, Spector y otros (1990). Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard. Business School. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México,

Byars, Lloyd. Y Rue, Leslie W. (1990) Gestión de Recursos Humanos. Mosby-Doyma Libros S.A. División Irving.

Carballal del Río, Esperanza (2001) Las Estructuras Organizativas y su Funcionamiento. Material de clases.

Chiavenato, Idalberto. (1999) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 5ta edición,

_____. (2005). Gestión del talento Humano, México Thomson

Cubeiro, J. C. y Fernández, G. Dalziel, M (1996): Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto.

Cuesta Santos Armando (2001 y 2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia, La Habana,

Davis y Newstrom. (2000) El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Editora Mc Graw Hill 10ma edición.

Dessler, Gary. Administración de Personal. (1996) 6ta. Edición. Prentice-Hall. México..

Díaz Crespo, Rafael. (1992) La dirección por objetivos: una opinión para dirigir la empresa. CETED, UH. Cuba.

Dolan, S; Schuler; R.S. y Valle Cabrera R. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Editora Mc Graw Hill.

Freemont y Rosenzweig (1989). Administración en las Organizaciones. Editora Mc Graw Hill 4ta edición, Litográfica Ingramex,.

Gómez-Mejías L. R. Balkin D. B. y Cardy R. L (1997). Gestión de Recursos Humanos Prentice Hall. 1era edición en español, España.

Lévy-Leboyer,C (1997). Gestión de las competencias. Análisis de competencias en Recursos Humanos Ediciones Gestión 2000. Barcelona:

Mintzberg Henry. (1991). Diseño de organizaciones efectivas. Editorial Ateneo, 2da impresión, Buenos Aires Argentina.

_____.(1991) La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel Barcelona España

Pérez Narbona, Jorge (1990). El Enfoque Sociotécnico en la Reestructuración de los Sistemas de Trabajo y Atención al Hombre. CETED Serie Consultoría No 013,

Puchol, Luis. (2003) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Edición Díaz De Santos. 5ta edición Actualizada. Madrid.

Robbins, Stephen P. (1998) Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana. México S.A. Octava edición

Sherman y Bohlander.(1994) Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica. S.A. de C.V. México.

Stoner, James. (1997) Administración. 5ta Edición, Prentice Hall, 1991. Reimpresión, MES.

Strauss y Sayles. (1985) Personal. Problemas Humanos de la Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A de C.V. México.

Triana, J. et al (2005). Cuba: Crecer desde el conocimiento. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.

UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI. Editora UNESCO. París. Francia.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Editora Política. La Habana. Cuba.

Werther, William y Davis Keith (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill Interamericana División Universidad Quinta edición. México.

Zarragoitia Alonso, María. (1998) Compilación para apuntes del profesor para el .Diplomado de Gestión de Recursos Humanos. Módulo Sistema Organizativo.CETED, UH. Cuba.

Anexos

Áreas Universitarias

Facultades de la Universidad de La Habana:

1. Facultad de Contabilidad y Finanzas. (Tres Departamentos Docentes)
2. Facultad de Matemática y Computación. (Cuatro Departamentos Docentes)
3. Facultad de Química. (Cinco Departamentos Docentes)
4. Facultad de Física. (Tres Departamentos Docentes)
5. Facultad de Biología. (Cuatro Departamentos Docentes)
6. Facultad de Artes y Letras. (Cinco Departamentos Docentes)
7. Facultad de Comunicación. (Tres Departamentos Docentes)
8. Facultad de Derecho. (Cuatro Departamentos Docentes)
9. Facultad de Economía. (Cinco Departamentos Docentes)
10. Facultad de Filosofía e Historia. (Seis Departamentos Docentes)
11. Facultad de Geografía.
12. Facultad de Lenguas Extranjeras. (Seis Departamentos Docentes)
13. Facultad de Psicología. (Dos Departamentos Docentes)
14. Facultad de Turismo. (Tres Departamentos Docentes)
15. Facultad de Educación a Distancia.
16. Instituto de Farmacia y Alimentos. (Seis Departamentos Docentes)
17. Facultad de Español para no Hispanohablantes. (Cinco Departamentos Docentes)

Centros de Estudios e Investigación:

1. CEDEM – Centro de Estudios Demográficos.
2. CEEC – Centro de Estudios de Economía Cubana.
3. CEHSEU – Centro de Estudios Hemisféricos sobre los Estados Unidos.
4. Centro de Biomateriales.
5. CETUR – Centro de Estudios Turísticos. (perteneciente a la Fac. Turismo)
6. CESBH – Centro de Estudios de Salud y Bienestar Humano.
7. CIEI – Centro de Estudios de Economía Internacional.
8. CIM – Centro de Investigaciones Marinas.
9. CETED – Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (perteneciente a nuestra facultad de Contabilidad y Finanzas).
10. CEPES – Centro Estudios sobre el Perfeccionamiento de la Educación Superior.
11. CEAP – Centro de Estudios de Administración Pública.
12. CEMA - Centro de Estudios sobre Medio Ambiente.
13. CEMI – Centro de Estudios de Migraciones Internacionales.
14. IMRE – Instituto de Materiales y Reactivos para la Electrónica
15. FLACSO.(Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales)

16. Centro de Estudio de Productos Naturales.
17. Centro de Estudio de Proteínas.
18. Centro de Estudio Casa Don Fernando Ortiz.
19. Instituto Confucio

Vicerrectoría y Áreas Centrales:

- Vicerrectoría Docente.
 - Vicerrectoría Económica.
 - Vicerrectoría Investigación y Postgrado
 - Vicerrectoría Trabajo Educativo
 - Vicerrectoría RRHH y Extensión Universitaria
1. Dirección de Información
 2. Dirección de Contabilidad y Finanzas.
 3. Dirección de Economía.
 4. Dirección de Planificación y Estadística.
 5. Dirección de Extensión Universitaria.
 6. Dirección de Recursos Humanos.
 7. Dirección Docente Metodológica.
 8. Dirección de Cultura Física y Deporte
 9. Dirección de Inversiones
 10. Dirección de Ciencia y Técnica
 11. Departamento Protección Física
- . Rectorado
- Secretaría General.
 - Archivo Central.
 - Departamento Jurídico
 - Departamento Auditoría
 - Departamento de Cuadros
 - Comisión de Ingreso.
 - Departamento de Preparación para la Defensa.
 - Dirección de Postgrado.
 - Dirección Relaciones Internacionales
 - Dirección de Informatización
 - OTRI.

Referencias Normativas

1. Constitución de la República, 24 de febrero de 1976.
2. Ley 75 del 21 de diciembre de 1994 de la Defensa Nacional.
3. Ley No 49 del 28 de diciembre de 1984, Código del Trabajo.
4. Ley No. 105 del 27 de diciembre del 2008, Seguridad Social.
5. Ley No 1254 del 2 de agosto de 1973, Ley General del Servicio Social.
6. Decreto Ley 283 del 6 de abril de 2009, Reglamento de la Ley de Seguridad Social. Consejo de Ministros.
7. Decreto Ley No 268 del 26 de junio del 2009, Modificativo del Régimen Laboral (Pluriempleo).
8. Resolución 37 del 9 de septiembre de 1988, Reglamento para el Ingreso Laboral en las Unidades Dedicadas a la Investigación Científico - Técnica y para la Organización del Salario y otros aspectos Laborales de los Trabajadores de la Investigación Científica y de Dirección Administrativa, en las Entidades y Unidades Dedicadas a la Investigación Científica Técnica.
9. Resolución No. 65 del 2001, Selección y Formación del Personal Docente e Investigadores en los Centros de Educación Superior y las Unidades de Ciencia y Técnica Adscriptas al Ministerio de Educación Superior.
10. Resolución No 8 del 1 de marzo del 2005, Reglamento sobre Relaciones Laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
11. Resolución No. 187 del 21 de agosto del 2006, sobre Jornada y Horario de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
12. Resolución No. 128 del 2006, Reglamento para la Aplicación de las Categorías Docentes de la Educación Superior.
13. Resolución No. 13 del 18 de abril del 2007, Poner en vigor los datos de uso obligatorio que se tendrán en cuenta al diseñar los modelos de control de

Datos y Movimientos; Asistencia; Notificación de Vacaciones, Deducciones, Licencias y Subsidios, Nominas y Submayor de Vacaciones.

14. Resolución No 9 de 1 de marzo 2007, Reglamento sobre el Tratamiento a los Recién Graduados Durante el Periodo de Adiestramiento Laboral. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
15. Resolución No 21 de 17 de abril de 2007, Precisiones de los objetivos, alcance, principios básicos y las indicaciones fundamentales que permitan a la administración de las entidades laborales realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores. Ministerio de Trabajo y seguridad Social.
16. Resolución No 9 del 2 de febrero del 2008, Reglamento General sobre las Formas y Sistema de Pago. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
17. Resolución No 99 del 25 de agosto del 2009, Organización Laboral del Sistema de Pago de la Educación Superior. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
18. Resolución No 17 del 18 de abril del 2012, Suprimir la Categoría Ocupacional de Dirigente y Establecer la Categoría Ocupacional de Cuadros. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
19. Indicaciones del mayo del 2007, Elaboración de la Solicitud de Cambio de Ubicación Laboral de los Recién Graduados de la Educación Técnica y Profesional y de la Educación Superior que Cumplen el Servicio Social. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
20. Instrucción No 1 de 2005, Lineamiento para la evaluación anual del resultado de trabajo de los docentes en los CES. Ministerio de Educación Superior
21. RS OM 556 de Julio del 2005, Cumplimiento del Servicio Social por parte de los Recién Graduados de Técnico Medio y de Nivel Superior. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
22. RS.OM 1283 de julio del 2010, Nota a los Rectores que pertenecen a los Centros de Enseñanza Superior adscriptos al MES.
23. RS-VMB: 26, Marzo del 2010, Nuevas Indicaciones y Precisiones a las Direcciones Provinciales de Trabajo para la Tramitación de los Cambios de

Ubicación Laboral de los Recién Graduados de la ETP y nivel superior.
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

24. Instrucciones No. 02 del 2011, Lineamientos para la atención al hombre, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y el sistema de incentivos y premiaciones en las entidades del Ministerio de Educación. Ministro de Educación Superior.

Simbología Empleada en el Manual

N/O	SIMBOLOGIA	DESCRIPCION DE LA SIMBOLOGIA
1	MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
2	MES.	Ministerio de Educación Superior
3	CITMA.	Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente
4	ONIT	Oficina Nacional Inspección del Trabajo
5	DRH	Dirección de Recursos Humanos
6	UH	Universidad de La Habana
7	UP	Unidad Presupuestada
8	UPA	Unidad Presupuestada de Aseguramiento
9	APA	Análisis Periódico de Asistencia
10	GTRL	Grupo de Trabajo de Recursos Laborales
11	GTAPI	Grupo de Trabajo de Atención a Profesores e Investigadores
12	GTOTS	Grupo de Trabajo de Organización del Trabajo y Salario
13	ED	Evaluación del desempeño
14	EAA	Especialista de Atención a Adiestrados
15	EASS	Especialista de Atención a Seguridad Social
16	MINSAP	Ministerio de Salud Publica

Términos y definiciones

ENTIDAD ADSCRITA: Entidad con personalidad jurídica propia e independencia presupuestaria, adjunto al sistema de la UH, por delegación expresa del Ministro de Educación Superior.

INSTITUCIÓN: Entidades docentes y científicas cuya misión y funciones les exigen a sus miembros un alto nivel de especialización.

UNIDAD ORGANIZATIVA: Conjunto de personas que trabajan mancomunadamente en el cumplimiento de funciones integradas en una dirección, facultad académica, filial, centros de estudio o investigación, departamento o similar. Estructura encargada de cumplir las funciones específicas que le hayan sido asignadas. Las unidades organizativas se clasifican en ejecutivas o de línea, tales como las facultades y departamentos docentes; y funcionales, aquellas que tienen funciones de asesoría, por ejemplo, jurídica, docente metodológico, etc.; o de servicios de apoyo, tales como transporte, mantenimiento, y otras. (Nota de la autora: el término de Filial debe ya desaparecer como unidad organizativa a partir del reordenamiento que está concluyendo)

DIRECCIÓN: Unidad Organizativa que realiza actividades de Tecnoestructura subordinada al Rector o a un vicerrector. Unidad organizativa rectora con autoridad funcional para todos los niveles de la estructura de la UH, que responde por un conjunto de funciones coherentes que le están asignadas en el reglamento orgánico y propone la política relacionada con éstas, controlando su cumplimiento, una vez aprobada.

FACULTAD ACADÉMICA: Unidad Organizativa básica y principal dentro de la UH que corresponde a una rama del saber y organiza los estudios de una o varias carreras. Los decanos constituyen la máxima autoridad dentro de cada facultad y están subordinados directamente al Rector de la UH.

CENTRO DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN: Institución formal dedicada a actividades de ciencia y tecnología, entre ellas la investigación, la consultoría, la asesoría y otros servicios científicos. Los directores de centro constituyen la máxima autoridad dentro del mismo. Los centros de estudio e investigación pueden estar subordinados al Rector de la UH o al decano de una facultad, según se considere pertinente

DEPARTAMENTO INDEPENDIENTE: Unidad Organizativa de la UH, subordinado al Rector o un Vicerrector. Unidad organizativa rectora con autoridad funcional para todos los niveles de la estructura de la UH, que responde por una o varias funciones que le están asignadas en el reglamento orgánico, y propone la política relacionada con éstas, controlando su cumplimiento, una vez aprobada.

DEPARTAMENTO: Unidad Organizativa intermedia, subordinado a una Vicerrectoría, que responde por una o más líneas de trabajo, derivadas de la autoridad funcional de su dirección, tiene una estructura plana.

DEPARTAMENTO DOCENTE: Unidad Organizativa intermedia, subordinado al Decano, que agrupa los profesores de determinadas especialidades afines. El jefe de departamento constituye la máxima autoridad dentro del mismo

CÁTEDRA: Unidad Organizativa de la Universidad de la Habana, cuyo propósito es el estudio, investigación y promoción de actividades transversales que impactan sobre la vida universitaria y su relación con su entorno, y que abarcan tanto aspectos históricos, culturales y científicos, entre otros. Pueden estar subordinadas al Rector, a un vicerrector, a una facultad o a un centro de estudio o de investigación.

POLÍTICA: Conjunto de orientaciones, lineamientos, reglas y normas generales que rigen la actuación de una entidad, para alcanzar un objetivo, en un asunto o campo determinado.

MISIÓN: Objetivo supremo de una organización.

DIRIGIR: Acción de planificar, organizar, gerenciar y controlar de forma integrada, para el logro de determinados objetivos organizacionales.

DIRECCIÓN METODOLÓGICA: Comprende funciones de coordinación, de asesoría y de control. La coordinación se expresa a través de la sistematización de mecanismos de concertación para la identificación de intereses colectivos y el establecimiento de acuerdos que signifiquen el compromiso en la búsqueda de soluciones cooperadas, encaminadas a satisfacer esos intereses colectivos.

La asesoría se refiere a la acción de instruir mediante propuestas y recomendaciones sobre los mecanismos de mejora de los procesos académicos, y el control se expresa en la verificación del cumplimiento de los acuerdos comunes adoptados.

FACULTAD: Poder, autorización, licencia o permiso, así como la libertad que posee una persona para hacer algo.

OBLIGACIÓN: Deber exigido a un cargo o funcionario en correspondencia con la autoridad otorgada para poder ejercer sus facultades. Responsabilidad que se adquiere al asumir un cargo o puesto de trabajo.

FUNCIÓN: Conjuntos de actividades enmarcadas en el cumplimiento de determinados objetivos, de acuerdo al órgano de que se trate y de la autoridad conferida para ello.

AUTORIDAD: Atribución o poder que se otorga mediante disposiciones legales, para desarrollar misiones, actividades o tareas, controlar su cumplimiento, sancionar o estimular y tomar decisiones, dentro de los límites establecidos por el marco de su facultad.

AUTORIDAD DIRECTA: Atribución o poder que, mediante disposiciones legales, se conceden a un cargo o persona, relativa al ejercicio de sus atribuciones en el marco de su facultad

AUTORIDAD FUNCIONAL (METODOLÓGICA): Atribución de carácter metodológico para el ejercicio de facultades en el organismo y en sus órganos de dirección, respecto a su esfera de competencia en diferentes niveles, en cumplimiento de las políticas estatales y otras disposiciones referidas a su actividad.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD (DE FACULTADES, SUBORDINACIÓN, ATENCIÓN O ATRIBUCIÓN): Autoridad (facultad, subordinación, atención o atribución) que confiere o traspasa un jefe a un subordinado para cumplir determinadas funciones o para que lo represente en determinadas actividades del servicio; al delegar autoridad, el jefe mantiene su posición jerárquica, así como la responsabilidad contraída al asumir el cargo, incluyendo lo delegado.

ATRIBUCIÓN: Facultad, poder, permiso, autorización o licencia otorgada a un cargo para cumplir sus funciones

Cuestionario para la validación de la propuesta por expertos

Estimado experto:

Usted ha sido seleccionado como un especialista de alto nivel, de acuerdo con los criterios de selección empleados en la investigación, para evaluar y validar los resultados fundamentales de la misma. A tales efectos, se le adjunta un resumen de la propuesta de perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos por procesos, así como la propuesta de sus manuales de procesos y procedimientos, para que en su calidad de experto la evalúe y emita los criterios que le merece la misma.

Su colaboración en esta etapa de la investigación es considerada de vital importancia, por lo que le solicitamos sus apreciados criterios. Por favor, responda a las características de la propuesta de acuerdo con su criterio, empujando la siguiente escala de valoración:

1. Muy baja o insuficiente.
2. Débil o bajo
3. Moderada o regular.
4. Satisfactorio o buena
5. Elevada o muy buena.

Criterios de evaluación de la propuesta	1	2	3	4	5
Pertinencia y actualidad de la propuesta					
Fundamentación teórica de la propuesta					
Factibilidad de aplicación en el contexto actual					
Grado de sustentabilidad de la propuesta					
Importancia de los beneficios esperados con su aplicación					

Si usted considera necesario incluir otros criterios adicionales sobre la propuesta presentada, por favor, sírvase exponerlos a continuación:
