



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

Facultad Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Actualización de los profesiogramas de cargos y puestos de las direcciones de Recursos Humanos y Relaciones Internacionales de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Autor: Michel Rodríguez León
Tutoras: MSc. Mailín González Arce
MSc. Yusnel Gutierrez Avich

Curso 2009-2010

“El capital humano implica no solo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

Fidel Castro Ruz.

DEDICATORIA:

Dedico esta tesis a:

Ø Mis padres por su apoyo incondicional.

Agradezco esta tesis a y a Milagros Sarduy por la paciencia, dedicación y entrega que me ofreció en cada momento, a mis tutoras, a todas esas personas que ayudaron y de cualquier modo fueron partícipes de este trabajo.

Agradezco a:

- Ø Mis padres por la ayuda que me han brindado.*
- Ø Mi esposa e hijo por darme las fuerzas para seguir adelante.*
- Ø Mis compañeros y amigos.*

A todos Muchas Gracias

Resumen

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central de las Villas contribuye a proporcionar el capital humano competente para el logro de las metas de la organización, la toma de decisiones y la profesionalidad de los recursos humanos acorde con las competencias requeridas para la funcionalidad de la universidad dirigido a la creación de una cultura basada en la calidad y la excelencia e identificada con la gestión efectiva y de un clima laboral satisfactorio.

En tal sentido y partiendo de la relación que existe entre cada uno de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos y entre ellos fundamentalmente el análisis y descripción de puestos de trabajo con el reclutamiento y la selección del personal, la práctica ha demostrado la utilidad que tienen los profesiogramas siempre y cuando se adapten con versatilidad y capacidad a los cambios del entorno, siendo una herramienta básica para casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que brindan los mismos.

Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolla la presente investigación que partiendo de la aplicación del procedimiento diseñado por María Sotolongo (1998) se elaboran y/o se actualizan los profesiogramas de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) y la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, áreas administrativas de dicho centro, siendo este el objetivo general.

El trabajo se inicia con una revisión bibliográfica de los temas relacionados con el objeto de estudio; posteriormente se caracteriza la DRH y la DRI, se desarrolla además el procedimiento; por ultimo se aplica el procedimiento y se elaboran los profesiogramas de ambas áreas.

Summary:

The Human Resources Division of the Universidad Central de las Villas helps provide competent human capital to achieve the goals of the organization, decision making and professionalism of human resources commensurate with the skills required for the functionality of University led to the creation of a culture based on quality and excellence and identified with the effective management and a satisfactory working environment.

In this regard, and based on the relationship between each of the subsystems of Human Resources Management including primarily the analysis and description of jobs with recruitment and selection of personnel, experience has demonstrated their usefulness the job profiles provided you with versatility and ability to adapt to changing environments, being a basic tool for almost all activities in the human resources area are based in one way or another in the information they provide them.

Given the above developments of this research based on the application of the procedure designed by Maria Sotolongo (1998) developed and / or update the job profiles of the Human Resources Division (HRD) and the International Relations Directorate (IRD) of the Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, administrative areas of the center, which is the overall objective.

The work begins with a literature review of issues related to the object of study, after which characterizes the HRD and the IRD, it also develops the procedure and finally apply the procedure and job profiles are developed in both areas.

ÍNDICE:

<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo I</i>	5
1.1 Evolución del concepto de Recurso Humano.....	6
1.2 Reseña histórica de la Gestión de Recursos Humanos.....	7
1.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.	8
1.4 Subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos.	11
1.5 Análisis y Descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivo.....	18
1.6 Métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo.	21
1.7 Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la UCLV.....	23
1.8 Conclusiones parciales	24
<i>Capítulo II</i>	27
2.1 Caracterización de la dirección de Relaciones internacionales	27
2.2 Caracterización de la dirección de Recursos Humanos.	35
2.3 Procedimiento general para la confección de profesiogramas de puestos y cargos... 45	
2.4 Conclusiones parciales.	52
<i>Capítulo III</i>	54
3.1 Elaboración de los profesiogramas.	54
3.2 Comparación cualitativa de los profesiogramas propuestos y los vigentes en la DRH y DRI.....	64
3.3 Beneficios que brindan los profesiogramas resultantes en el estudio.	68
3.4 Conclusiones Parciales:.....	71
<i>Conclusiones</i>	73
<i>Recomendaciones</i>	76
<i>Bibliografía</i>	78

INTRODUCCIÓN

Introducción

Desde que el hombre se constituyó en grupos y organizaciones de cualquier modalidad y de diferente finalidad, han existido modelos o formas, más o menos explícitas, de gestionar a las personas. Todas las organizaciones, en todos los tiempos, han gestionado a sus recursos humanos, aunque no siempre lo han hecho desde la misma concepción y otorgando el mismo valor e importancia.

De las principales actividades claves de Gestión de Recursos Humanos, el análisis y descripción de puestos de trabajo, a través de su principal expresión: los profesiogramas, marcan una pauta metodológica fundamental, a la vez de ser un elemento de conexión técnico-organizativa en la Gestión de Recursos Humanos. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan, de un modo u otro, en la información que proporcionan los profesiogramas, de ahí que éstos pueden ser considerados como una de las herramientas básicas para la política de recursos humanos.

Toda organización que desea alcanzar el éxito y ser competitiva tiene que partir de un correcto análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo que la conforman. La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (DRH-UCLV) no se siente exenta a ello, por lo que ha decidido elaborar y/o actualizar los profesiogramas en las áreas administrativas de dicho centro.

Por lo que, la **situación problemática** de la presente investigación se basa en los argumentos citados anteriormente, siendo imprescindible la elaboración y/o actualización de los profesiogramas en las áreas administrativas de la DRH-UCLV) a partir del procedimiento diseñado por María Solongo (1998).

El **problema científico** a resolver consiste en que a pesar de existir un procedimiento para la confección de los profesiogramas de los puestos de trabajo en las áreas administrativas de la Universidad Central de las Villas, estos se encuentran desactualizados, lo que impide a la hora de contratar los Recursos una inadecuada información sobre las funciones a realizar o la no existencia de correspondencia entre las funciones asignadas por el jefe y las planteadas en los profesiogramas.

La **Hipótesis de investigación** se sustenta, en que con la aplicación del procedimiento existente quedarán descritas claramente las funciones, requisitos físicos y de personalidad,

responsabilidades, competencias y riesgos del puesto, o sea permitirá una adecuada elaboración y/o actualización de los profesiogramas, adaptados a las exigencias de un entorno cambiante y dinámico.

El objetivo general que se plantea en esta investigación se dirige a:

Elaborar y/o actualizar los profesiogramas en las áreas administrativas de la Universidad Central de las Villas a partir del procedimiento existente en la DRH-UCLV.

Los objetivos específicos son:

- Ø Elaborar el marco teórico referencial, analizando el estado del arte con el fin de fundar las premisas y modelos conceptuales que se encuentran en la problemática abordada en la investigación, con soporte en la literatura nacional e internacional actualizada.
- Ø Realizar un diagnóstico y una caracterización a la Dirección de Recursos Humanos y a la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (DRI-UCLV).
- Ø Aplicar el procedimiento existente de la DRH-UCLV para la elaboración y/o confección de los profesiogramas de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central de las Villas.
- Ø Elaborar y/o actualizar los profesiogramas en la DRH-UCLV y en la DRI-UCLV.

El **valor práctico** de la investigación es que con la aplicación del procedimiento de la DRH quedan elaborados y/o actualizados los profesiogramas teniendo en cuenta las funciones, requisitos físicos y de personalidad, responsabilidades, competencias y riesgos de los puestos de trabajo de la DRH y de la DRI de la Universidad Central de las Villas.

El **valor social** de la investigación consiste en que el personal que ocupa u ocupará puestos de trabajo en la DRH-UCLV y la DRI-UCLV pueda constar con un profesiograma actualizado, lo que le permitirá responder correctamente antes las funciones y responsabilidades de cada plaza.

El **valor económico** de la investigación queda comprobado, ya que con la elaboración y/o actualización de los profesiogramas de la DRH-UCLV y de la DRI-UCLV quedará claro

para el personal que ocupa un puesto de trabajo su contenido y a los directivos las funciones y responsabilidades de cada trabajador por las cuales tiene que exigir su cumplimiento, permitiendo todo lo anterior que se aproveche la jornada laboral.

El documento de tesis presentado está estructurado de la forma siguiente: resumen, introducción; capítulo I dedicado al Marco Teórico- Referencia dirigido a recoger los aspectos más significativos de la Gestión de los Recursos Humanos en el contexto regional o nacional, como también los fundamentos teóricos, técnicas y métodos que serán aplicados para el análisis y descripción de los puestos de trabajo en las áreas administrativas de la UCLV “Marta Abreu” de las Villas; el capítulo II: La caracterización de la DRH-UCLV y de DRI-UCLV así como el procedimiento para la elaboración y/o actualización de los profesiogramas en dichas áreas; el capítulo III: Aplicación del procedimiento en la DRH-UCLV y de DRI-UCLV, así como la elaboración y/o actualización de los profesiogramas de dichas áreas, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un conjunto de anexos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes técnicas de recolección de la información, entre las que se encuentran, revisión documental, entrevistas, elementos del modelo Beer y colaboradores entre otras.

En la investigación se tomó como antecedentes, el procedimiento de María Sotolongo (1998).

CAPÍTULO I

Capítulo I

Marco Teórico Referencial, analizando el estado del arte

El marco teórico referencial que se desarrolla en este capítulo está dirigido a recoger los aspectos más significativos de la Gestión de los Recursos Humanos en el contexto regional o nacional, como también los fundamentos teóricos, técnicas y métodos que serán aplicados para el análisis y descripción de los puestos de trabajo en las áreas administrativas de la UCLV “Marta Abreu”, de forma tal que puedan ser utilizados como documentación de referencia o de estudio para lograr propuestas sólidamente argumentadas que permitan contribuir con el propósito de este trabajo.

Este capítulo se ha desarrollado según el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1.

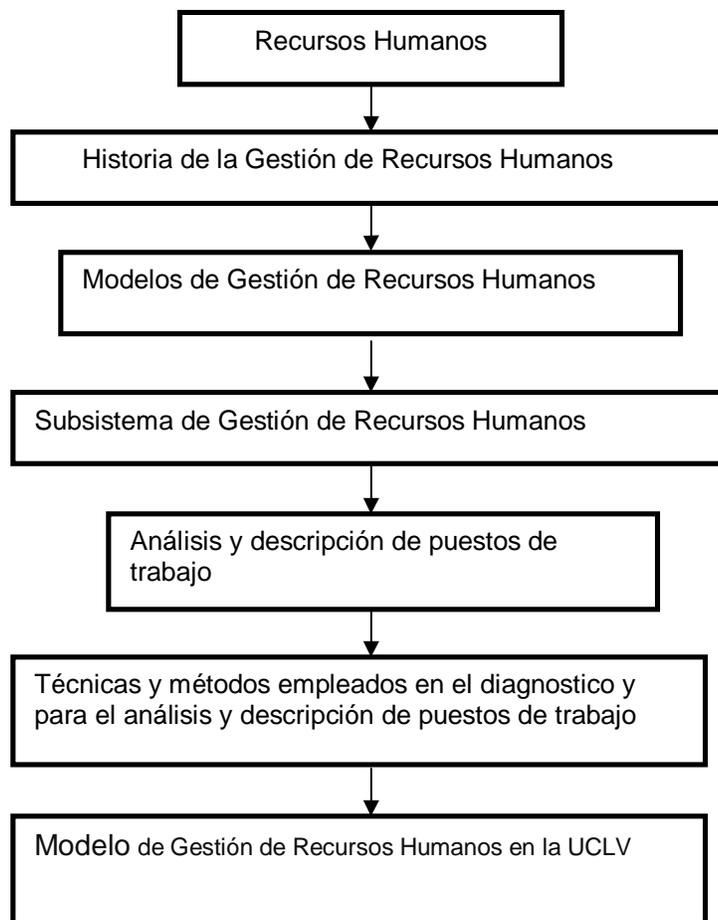


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial. (Fuente: Elaboración propia)

1.1 Evolución del concepto de Recurso Humano.

El concepto de “hombre” ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo. Estos son:

- Ø Personal
- Ø Recurso Humano
- Ø Capital Humano
- Ø Talento Humano

Según el diccionario **Aristos** [1987] estos se definen como:

Personal: Conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso Humano: Conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una dirección directa de empleo. En este caso, personas para resolver una necesidad o llevar a cabo una actividad en una empresa.

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos de que forman la organización.

Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad, natural o adquirida, para su desempeño.

Las características de las instituciones de educación superior en Cuba, el nivel de formación de sus empleados, la complejidad de los procesos que en ella se desarrollan, fundamenta la necesidad de gestionar el talento humano en la tarea de asumir los retos del mundo actual.

Otro de los términos discutidos y valorados por los diferentes autores en el ámbito de la dirección son los de Administración, Dirección y Gestión, donde cada concepto tiene su interpretación.

Según **Menguzatto** [1984], en la mayoría de las obras del management traducidas al castellano, sobre todo en Hispanoamérica, se acepta el término “*Administración*”, sin embargo, dicho término no es del todo satisfactorio en cuanto por su lado tiene cierta connotación pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

El término “*Dirección*” expresa una función concreta dentro de lo que significa “*Organización*”, a saber la coordinación y el mando del factor humano, y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe.

En mayor escala es usado el término “*Gestión*”, que aunque en castellano suele referirse a corto plazo y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como orientado hacia el entorno.

De esta forma se encuentran indistintamente reflejado en la literatura revisada los términos anteriormente analizados, observándose la tendencia a utilizar el de “**Gestión de Recursos Humanos**”(GRH), el cual está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de RH, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos en la organización. Teniendo en cuenta lo anterior es importante conocer los antecedentes históricos de la Gestión de los Recursos Humanos partiendo de la vital importancia que representa para la organización.

1.2 Reseña histórica de la Gestión de Recursos Humanos

Las raíces históricas de la gestión de los recursos humanos se remontan al período 1924-1932 cuando se realizan estudios en las factorías de la Hawthorne (Chicago USA) de la Western Electric Company donde a partir de la habitual práctica industrial, la dirección colaborada con los investigadores para analizar los efectos de diversas condiciones de trabajo sobre el nivel de comportamiento de los empleados.

En las décadas siguientes la atención se vuelca hacia la industria por lo que son incorporados los sistemas de formación y desarrollo. En los años 50 se observan intentos por el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo así como sistemas socio - técnicos y compromiso personal.

La formación es una actividad clave de GRH decisiva. Hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. La formación o preparación es uno de los dos elementos que conformara a los Recursos Humanos en la ventaja competitiva básica de las empresas. Cuesta (1997).

La proyección de los recursos humanos se realiza con una visión más amplia que la denominada dirección de personal incorporando ideas de desarrollo en la organización así como la calidad de vida en el trabajo, los objetivos estratégicos y la gestión de las personas. Según Werther y Davis (1992) la gestión de recursos humanos es el manejo del recurso más importante de la organización.

La gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, según Cuesta (2005), ha comprendido esencialmente “...tres paradigmas: los

recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano.”

La aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos resulta de vital importancia para las organizaciones en el contexto del actual escenario económico internacional globalizado.

Cuando se habla de antecedentes histórico en este aspecto de la Gestión de Recursos Humanos no se puede dejar de hablar del comportamiento que ha tenido la misma en Cuba desde su introducción en los años de la década del 90.

1.2.1 La Gestión de Recursos Humanos en Cuba.

En Cuba desde los primeros años de la década del 90 se han estado introduciendo “Sistemas de GRH” a nivel de los organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no exactamente a nuestras realidades. Para el caso cubano, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo. La aprobación de las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial, ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país, lo que se convierte para nosotros en un factor excepcional para introducir y desarrollar la Gestión de Recursos Humanos. La empresa cubana no puede tampoco lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales. Las organizaciones cubanas con el objetivo de Gestionar correctamente los recursos humanos adaptan a sus particularidades uno u otro modelo de Gestión, teniendo en cuenta que la finalidad de todos es muy similar.

1.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

Los modelos de GRH en su concepción persiguen lo mismo, a criterio del autor, organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este basto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH. A continuación se realiza un breve análisis de los más utilizados:

Ø *Modelo de la Corporación Andina de Fomento* [Páez, 1991] (Ver Anexo 1).

Se estima que la tarea de la gerencia de RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen.

Los supuestos fundamentales de este modelo son los siguientes:

1. Desarrollo y uso de la inteligencia del operario.
2. Primero el hombre en su relación con las máquinas.
3. Entrenamiento y desarrollo para todos.
4. Interés por la empresa.

La calidad y la productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los RH.

Ø *Modelo Planteado por Werther & Davis [1991] (Ver Anexo 2).*

En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta limitación implica, en primer lugar, la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

Ø *Modelo funcional de Harper & Lynch [1992] (Ver Anexo 3).*

Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.

Ø *Modelo dado por Chiavenato [1995] (Ver Anexo 4).*

Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso mediante el cual los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.

Ø *Modelo de Beer y Colaboradores* [1992] (Ver Anexo 5).

Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular a la tecnología de las tareas, así como a su atención a las interacciones con el entorno.

En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH.

Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa de Beer, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el CIDEC (San Sebastián, 1994), éste plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación; Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información y control; Desarrollo. Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH.

No obstante los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una forma u otra, el subsistema de personal de la organización y la adaptación de los métodos de trabajo a los constantes cambios que ocurren en el transcurso del tiempo, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso.

Todos los autores de una forma u otra tienen en cuenta en sus modelos los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos y la integración de los mismos, toda organización si pretende alcanzar el éxito debe verlos de esa forma.

1.4 Subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos.

Varios autores han escrito sobre el tema, Chiavenato [1988], Harper y Lynch, [1992], Werther, Davis [1992], y Puchol [1995] sin llegar a un consenso único pero si abarcan las principales funciones de una dirección de recursos humanos. Los subsistemas son actividades claves de la GRH que se relacionan e interactúan sin llegar a ser consecutivas y lineales, Cuesta (1997).

1.4.1 Planeación de los Recursos Humanos.

No se puede hablar de subsistemas sin mencionar la planeación de los recursos humanos, Puchol, [1995], plantea que planear recursos humanos dentro de la función de empleo no es más que proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario tanto cualitativamente como cuantitativamente pudiéndose dar dos tipos de procesos uno aditivo (añadir personal a la organización) y otro sustractivo (reducir personal en la organización). La plantación se realiza con una proyección en el tiempo que varía de una organización a otra, en dependencia de sus características. Varios autores consultados Chiavenato [1988], Harper y Lynch [1992], Werther y Davis [1992] y otros, concuerdan que la misma se realice a corto plazo, mediano, y largo plazo.

- Ø Corto plazo: Comprende un periodo de seis meses a un año, ideal para empresas que tengan preestablecido sus planes de producción o servicios. Se realiza desde un punto de vista cuantitativo.
- Ø Mediano plazo: Se proyecta en un periodo de uno a tres años. En este caso no se encuentran bien definidos los programas de producción o prestación de servicio. La planificación de los recursos humanos tienen rasgos cualitativos y cuantitativos.
- Ø Largo plazo: Su proyección temporal se realiza de tres años en adelante. En este caso a diferencia de los anteriores mencionados existe una difícil predicción de sus planes, por lo que requiere de un carácter flexible de la estructura de recursos humanos.

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una plantación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización. La planificación no es propia de las grandes transnacionales sino que es una de las herramientas mas poderosas que conducen al éxito de la mediana y pequeña empresa. Estudios realizados sobre el tema revelan cifras que evidencian la importancia de una buena planeación de los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de una organización, sin embargo existen otros subsistemas, no menos importantes que la preceden.

1.4.2 Inventario de personal.

Comencemos mencionando el inventario de personal, autores como Harper y Lynch (1992) plantean que no es más que una recopilación de datos personales y profesionales tanto objetivos como circunstanciales que encierran las características del personal de una organización. Dicho de otra manera, es contar con la información necesaria de cada trabajador con el objetivo de realizar estudios posteriores de la plantilla, de ahí su importante aplicación. Sucede que antes de iniciar cualquier actividad de selección de personal se debe conocer todo lo necesario sobre el personal existente. Los datos más relevantes del inventario personal aparecen a continuación:

- Ø Datos de identificación
- Ø Datos familiares
- Ø Datos médicos
- Ø Datos económicos
- Ø De formación
- Ø Histórico profesional
- Ø Conocimientos complementarios
- Ø Puesto actual
- Ø Salario
- Ø Preferencias laborales
- Ø Actitud en el trabajo
- Ø Evaluación profesional pasada
- Ø Expectativa de desarrollo profesional
- Ø Disponibilidad

Los datos recogidos en el inventario de personal son importantes para realizar la evaluación del potencial humano, su efectiva ejecución garantiza en buena medida el carácter proactivo de la GRH.

1.4.3 Evaluación del Potencial Humano

La evaluación del potencial según Harper y Lynch (1992) es la tenencia de un criterio a nivel global e individual de las posibilidades reales que tiene el personal que conforma la plantilla. Cuesta (1997) retoma lo expresado por Harper y Lynch y recomienda una serie de etapas para la evaluación.

- Ø Momento de realizarla
- Ø Definición de los objetivos
- Ø A quiénes evaluar
- Ø Conformación del grupo de trabajo
- Ø Definición de los métodos
- Ø Adaptación de las técnicas a emplear
- Ø Recogida de datos
- Ø Criterios de clasificación
- Ø Contraste de resultados con parámetros de referencia
- Ø Toma de decisiones
- Ø Comunicación de las decisiones

Dicho esto es necesario aclarar que la mayoría de los autores se refieren a la evaluación en puestos directivos, debido a que es el subsistema menos ejercitado a nivel empresarial. Como podemos apreciar la mayoría de las actividades se presuponen sin cumplirse un orden lineal. Si apreciamos lo antes mencionado la evaluación del potencial necesita de los perfiles de cargo o profesiogramas pues de lo contrario no podrán compararse los resultados con algún patrón o referencia.

1.4.4 Análisis y descripción de puestos.

El análisis y descripción de puestos aparece en la literatura con otro calificativo Harper y Lynch (1992) y Cuesta (1997) se refieren a este como análisis y descripción de cargo. En correspondencia con lo antes expresado la mayoría de los autores coinciden en su concepto, por lo que el análisis y descripción de puestos es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto en una organización. En otras palabras consiste en especificar las

funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos los puestos de trabajo en la empresa especificando además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con la idoneidad requerida, las responsabilidades que se le atribuyen al ocupante y las características físicas y ambientales en las que se desarrolla el trabajo en sí. Es importante señalar que dicho análisis se le aplica al puesto de trabajo, los resultados, son expresados en el profesigrama como síntesis de este subsistema. Según la literatura consultada (Tecnología de Gestión de Recursos Humanos) en la elaboración de un profesigrama existen componentes esenciales derivados del análisis y diseño de puestos de trabajos.

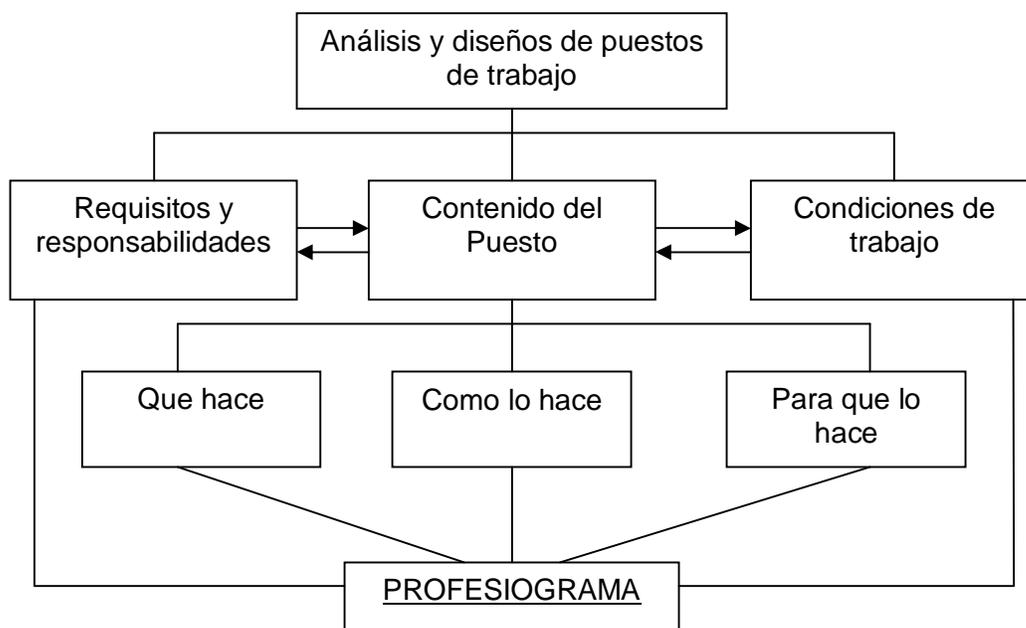


Figura 1.2. Componentes del profesigrama resultado del análisis y descripción de puesto. (Fuente: “Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos”).

La actual GRH tiene una tendencia hacia puestos polivalentes por lo que habrá que garantizar que los profesigramas no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en el puesto de trabajo y el enriquecimiento del trabajo en general.

Un buen análisis y descripción de puestos es una excelente base para el reclutamiento selección de recursos humanos estableciéndose una relación entre ambos.

1.4.5 Reclutamiento y Selección

Reclutar el mejor potencial humano disponible en la localidad, seleccionar adecuadamente, teniendo en cuenta no solo el ajuste a la función inmediata, sino también, teniendo en cuenta especialmente el aprovechamiento humano en un proceso dentro de las diversas áreas de la organización y proporcionar los planes y mecanismo de integración de los nuevos participantes de la organización, son funciones primordiales del subsistema de alimentación de RH. El reclutamiento consiste en reunir y buscar al mayor número de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir y en el plazo de tiempo previsto. (Harper y Lynch, 1992).

El éxito en la selección de empleados se debe directamente a la calidad y cantidad de aspirantes y que se ha podido atraer e interesar. Si se quiere tener un tipo de sistema de empleo verdaderamente selectivo para la empresa, se tiene que atraer a un número suficiente de candidatos bien calificados de donde escoger. (Sotolongo, 2000 y Stanton, 1995). El reclutamiento puede ser interno o externo, interno cuando se toman en cuenta solo candidatos dentro de la misma empresa y externo cuando el potencial se busca de cualquier fuente fuera de la institución. Solo después de haber escogido el tipo de reclutamiento y haber recepcionado las solicitudes de empleo se comenzara la selección del personal. el reclutamiento comienza cuando se inicia la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; la selección, cuando una persona solicita empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los, solicitantes(Werther y Davis, 1992).

La selección de candidatos es una tarea compleja y de su correcta realización depende la elección del candidato adecuado. Al abordar la conformación del proceso de selección existen múltiples criterios entre los autores que plantean que la dependencia de los procesos de reclutamiento y selección es de gran importancia, por cuanto la elección del candidato correcto para un puesto determinado garantiza la correcta ejecución de las tareas encomendadas. El proceso se inicia cuando en algún lugar de la estructura organizativa se produce una solicitud para contratar a alguien que cubra un puesto vacante o un puesto de nueva creación, implica una serie de pasos específicos destinados a decidir sobre bases objetivas cuáles solicitantes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como de la organización, a fin de realizar su contratación.

El análisis de la demanda incluye el examen de las características del puesto a cubrir, el tipo de contratación a realizar (si es temporal, con remuneración, formación, etc.), la definición del puesto y las posibles opciones de contratación.

Existen varias técnicas para seleccionar como: test psicometricos, assesment center, dinámica de grupos, pruebas profesionales, entrevista de selección y pruebas físicas (medicas) sin embargo no deberán faltar nunca la entrevista ni las pruebas profesionales. El proceso de selección debe ser analizado de la forma más eficiente posible para llevar a cabo programas futuros de adiestramiento y desarrollo del personal de la organización.

1.4.6 Formación y desarrollo.

Mucho se ha escrito sobre cómo adiestrar y desarrollar empleados eficazmente, así como de las diversas formas de estimularlos de manera que puedan hacer una contribución verdaderamente meritoria a la empresa. La formación se orienta a dotar de conocimientos y técnicas, y a inculcar actitudes necesarias para llevar a cabo asuntos de liderazgo, aspectos organizativos, desarrollo de técnicas específicas y propias, sin quedar reducida a la enseñanza de destrezas manuales o de ampliación de conocimientos, sino que entrega un programa de desarrollo en el cual las actitudes sean tan importantes como aptitudes. La formación ha sido definida por varios autores entre ellos:

- *R. Burkely y Jim Caple (1991): Formación:* Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.
- *Friol (1999):* Utiliza el término *formación* y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”.
- *Pilar del Pozo Delgado (1997): Formación:* Es el término más usado en la mayoría de las empresas; su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) influyen en actitudes, que deben ser compartidas por

todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.

- *Fernando Vargas Zúñiga (2007): Formación general:* Es la que incluye una enseñanza que no es única o principalmente aplicable en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, sino que proporciona cualificaciones en su mayor parte transferibles a otras empresas o a otros ámbitos laborales. *Formación específica:* Es la que incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

Es necesario señalar que el concepto de formación lleva implícito el *desarrollo*, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. De esta manera, una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un *cambio socio-cultural* que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo, Casimiro (2007).

La formación cumplirá sus objetivos si, ayuda a que los individuos puedan desarrollar su personalidad y se orienta a mejorar el desempeño siendo esta una inversión que permite el desarrollo de las capacidades de la persona en el marco de la empresa. El proceso de formación debe ser de carácter continuo por lo que debe adaptarse continuamente a los cambios para lograr un alto nivel competitivo. El criterio de continuidad consta de varias etapas:

1. Análisis y diagnóstico de las necesidades de formación.
2. Definir el colectivo o los colectivos a formar.
3. Análisis de las funciones que tienen que realizar los miembros de ese (o de esos) colectivos.
4. Analizar las carencias de cada una de las personas que ocupan estos puestos de trabajo.
5. Definir las necesidades formativas estructuradas y agrupadas según las carencias y las características profesionales del colectivo.

6. Definir el plan de formación que tendrá que contemplar para cada grupo de necesidades.

De esta manera, el liderazgo de las compañías se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesaria para retener y maximizar el valor del capital humano (Mora, 2006). El actual panorama de cambio conlleva a la creciente importancia del factor humano en los procesos productivos. Cada vez más, las tareas rutinarias y repetitivas quedarán relegadas a la máquina, y al factor humano se le va a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento (Davis y Taylor, 1972).

Teniendo en cuenta cada uno de los subsistemas mencionados anteriormente se puede apreciar que la mayoría de las actividades de la GRH se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción del puesto de trabajo. Dado que la descripción de cargos indica las tareas, actividades, deberes y requisitos que exige el puesto, dicha descripción permite determinar el puesto que ocupa. Es por ello que a continuación se profundiza en el análisis y descripción de puesto de trabajo.

1.5 Análisis y Descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivo

El análisis y descripción de los puestos de trabajo [*Ducceschi, 1982; Harper & Lynch, 1992; Barranco, 1993; French, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997*] aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos [*Chiavenato, 1992; Werther & Davis, 1992 y Reyes Ponce, 1996*].

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra por diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudios, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y en cada uno de los puestos en la empresa, especificando además los niveles de formación y experiencias necesarias para poder desempeñar con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en la que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El análisis y descripción de puestos de trabajos tiene como finalidad el análisis de cada puesto y no el de las personas que lo desempeñan, por lo que este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes.

Dado que en la amplia gama de fuentes bibliográficas consultadas se hace una diferenciación teórico- conceptual entre los términos: análisis, descripción y especificaciones de puestos de trabajo, se considera oportuno hacer referencia a cada uno de estos conceptos.

El análisis de puestos (Job Analysis) es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean [Harper & Lynch, 1992].

Por lo general, el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo [Harper & Lynch, 1992]. Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de Recursos Humanos que no hacen distinción alguna entre estos dos conceptos. Las organizaciones pequeñas y medianas a menudo combinan estas dos declaraciones [Cuesta Santos, 1997].

La Descripción de puestos de trabajo (Job Description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo [Harper & Lynch, 1992]. La descripción del puesto es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

Por otra parte, la especificación del puesto de trabajo (Job Specification) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de estudio y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto y precisamente, mediante esta información, es que se elabora el profesiograma [Harper & Lynch, 1992]. La especificación del puesto de trabajo traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño en el mismo. Con frecuencia este documento se añade a la descripción del puesto.

Otro aspecto muy importante a tomar en consideración a la hora de realizar las descripciones de puestos de trabajo es la elección entre dos alternativas claramente diferenciadas: descripciones basadas o centradas en los resultados y descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador [Fernández Ríos, 1995].

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado y determinan la naturaleza y la carga de trabajo en términos medibles. Este tipo de descripciones tiene sus ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

- Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
- El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares establecidos y, por ende, evaluado.
- Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparar su actuación real con una actuación esperada.
- En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

Inconvenientes:

- Existe gran dificultad para describir correctamente un puesto de trabajo en estos términos; generalmente requiere de expertos analistas y redactores de descripciones.
- Puede complicar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en muchas descripciones convencionales.

En las descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador, las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades y calificaciones que deberá tener el ocupante para cumplir con determinadas conductas que se requieren para desempeñar correctamente el trabajo

Ventajas:

- Mediante este tipo de descripciones, los ocupantes pueden tener una visión clara y exacta del rendimiento que se espera de ellos.
- Conocen con bastante detalle el nivel de calificación requerido para ocupar un puesto y para ser promocionado.

Inconvenientes:

- Cuando cambian las condiciones generales y/o específicas del puesto de trabajo, habrá que proceder a nuevas descripciones.
- No son suficientes para llevar a cabo la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

1.5.1 Relación de los profesiogramas con el reclutamiento y selección del personal.

El profesiograma nos indica qué factores, y competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. De otro lado, contaremos con un grupo de personas, candidatas a ese puesto, y en las que se tendrá que evaluar hasta qué punto poseen las características y competencias definidas en el profesiograma correspondiente. Una vez que se haya definido el profesiograma, o perfil del puesto, y se hayan obtenido los datos relativos a los candidatos, obteniendo el consiguiente perfil de cualidades para cada uno de ellos, bastará establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes para dilucidar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste con el profesiograma, es decir, cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

Al personal que se le da la tarea de confeccionar los profesiogramas debe ver claramente la interrelación que existe entre este subsistema con el reclutamiento y la selección de candidatos para ese puesto de trabajo, esto da la posibilidad de determinar el tipo de método que va a emplear.

La adecuada selección de los métodos para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo determinará, en gran medida, la calidad de la información contenida en los profesiogramas.

1.6 Métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Los métodos más utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo son los siguientes:

- Método de la observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista.
- Métodos mixtos.
- Método de expertos.
- Diario de actividades.

Método de la observación directa:

Es este uno de los métodos más utilizados, el análisis de puestos de trabajo se realiza a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se hace

más eficiente su aplicación en puestos de trabajo manuales o en aquellos que tienen carácter repetitivo [Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992; y Cuesta Santos, 1997].

Cuestionario:

Se efectúa un análisis solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario el cual puede adoptar dos formas [Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; y Cuesta Santos, 1997]

- 1) Cuestionario abierto: Se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa con exactitud, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
- 2.) Cuestionario pautado: Se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda a una serie de preguntas prefijadas.

Entrevista:

La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en menos tiempo [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos. 1997]

Este método, cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados satisfactorios.

Métodos mixtos:

Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de Análisis y Descripción de puestos. [Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992 y Cuesta Santos, 1997].

Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

- Observación directa y cuestionario.
- Observación directa y entrevista.
- Cuestionario y entrevista.

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis,

la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.

Método de expertos:

Se selecciona un número de expertos, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos. [Werther & Davis, 1992; y Cuesta Santos, 1997].

Diario de actividades:

Este método se basa en que los trabajadores deben registrar, en una especie de diario, todo lo que hacen mientras están trabajando. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el más accesible a la distorsión. Sin embargo, puede proporcionar una sinopsis sistemática de las actividades ejecutadas, aunque no puede proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el puesto o cargo [Harper & Lynch, 1992; y Cuesta Santos, 1997].

Como se mencionaba anteriormente en el epígrafe 1.3 cada organización escoge en dependencia de sus particularidades no solo el método para elaborar los profesiogramas sino también el modelo de Gestión de Recursos Humanos, la Universidad Central de las Villas tiene en cuenta el modelo conceptual de Beer y colaboradores [1992].

1.7 Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la UCLV.

La Universidad contemporánea y sus retos futuros, impone una nueva visión de la Educación Superior caracterizada por la búsqueda de la pertinencia y la calidad. Estas exigencias producen constantes cambios y transformaciones en todos los procesos de las Instituciones de Educación Superior, o sea, en las Universidades tanto en la actualización de los equipamientos y las tecnologías así como en los métodos y estilos de dirección que coadyuven a una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todos sus recursos humanos como sujeto activo de las transformaciones requeridas.

En la UCLV se diseñó y aplicó un Sistema de Gestión de Recursos Humanos partiendo de un análisis de la situación externa, que incluye una valoración de las tendencias

económicas, legales y sociales, que puedan afectar en un determinado momento a la gestión futura de los Recursos Humanos, y de un análisis de la situación Interna que incluirá valoraciones de los procesos presentes y futuros. Este modelo de gestión se diseñó tomando en cuenta las particularidades específicas de la universidad tomando en cuenta un conjunto de procesos que permite el trabajo con el hombre de forma tal que movilicen los talentos internos, el sentido de pertenencia y de sentirse parte de la organización. Para el diseño se utilizaron diferentes métodos entre los que se encuentran los siguientes:

El análisis de documentos, la aplicación de encuestas, la observación a los procesos que tienen lugar en las universidades, como resultado de la introducción de cambios en la estructura organizativa, en los estilos de dirección, en las formas de planeación, reclutamiento, selección, ubicación, control, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, orientación, etc., ha sido muy útil como método de trabajo permitiendo ajustar las transformaciones que se realizan para el perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos.

1.8 Conclusiones parciales

1. Las características de las instituciones de educación superior en Cuba, el nivel de formación de sus empleados y la complejidad de los procesos que en ella se desarrollan, fundamentan la necesidad de gestionar el talento humano en la tarea de asumir los retos del mundo actual.
2. La aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos constituye de vital importancia para las organizaciones en el contexto del actual escenario económico internacional globalizado.
3. El Análisis y Descripción de Puestos de trabajo constituye la base para establecer cualquier Programa de Recursos Humanos, en cualquier organización, ya que casi todas las actividades claves y decisiones se basan en informaciones proporcionadas al respecto.
4. Para realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo, el cual tiene su máxima expresión en los profesiogramas, no existe un método mejor o peor, sino que la elección de uno u otro deberá basarse en las características de los puestos de trabajo y de la organización y la adopción de varios métodos es la solución más razonable.

5. El Profesiograma constituye un elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la GRH.
6. El modelo de Beer y colaboradores, además de brindar la posibilidad de realizar el diagnóstico de la GRH en las organizaciones, es superior desde el punto de vista funcional respecto a otros modelos al considerar la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH.
7. El Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la UCLV permite establecer el conjunto de políticas, estrategias, acciones y procesos para captar, formar, desarrollar, organizar e implicar el capital humano necesario con el objetivo general de garantizar la atracción, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios para ejecutar la misión y alcanzar la visión del centro, convirtiéndose en una organización eficiente.

CAPÍTULO II

Capítulo II

Caracterización de la DRH y de la DRI de la UCLV, Procedimiento para el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

En este capítulo se caracteriza a la Dirección de Recursos Humanos y a la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, además se desarrolla el procedimiento para el Análisis y Descripción de Puestos de trabajo que será aplicado en el capítulo posterior.

2.1 Caracterización de la dirección de Relaciones internacionales

La Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas tiene como misión contribuir mediante la colaboración internacional, al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad en términos de desarrollo y recursos del programa de becarios extranjeros, del sistema de relaciones de solidaridad hacia Cuba, de preparación política del claustro, contribuyendo a elevar el prestigio internacional de la Universidad, la educación superior cubana y la Revolución.

2.1.1 Estrategias para el cumplimiento de la misión

- 1) Desarrollo del Programa de Becarios Extranjeros como elemento importante en la estrategia política-ideológica del centro, velando por la adecuada formación e inserción social de los estudiantes potenciando un sistema de relaciones de amistad y solidaridad internacional hacia Cuba, el MES y sus instituciones.
- 2) Potenciación del fortalecimiento institucional y el reconocimiento internacional a través de la internacionalización del currículo reflejada en la acreditación internacional de carreras y programas y en el intercambio de pregrado compensado y postgrado internacional con reconocimiento bilateral.
- 3) Desarrollo de programas de postgrado con reconocimiento internacional potenciando la formación de recursos humanos de nuestros CES, en correspondencia con la política científica del país. Potenciación de los programas

de doctorados cooperados propiciando el fortalecimiento de la red de centros de educación superior.

- 4) Participación en proyectos de investigación e intercambio con instituciones de punta, megaproyectos y redes internacionales que contribuyan a la formación de profesionales, a consolidar los resultados de la ciencia y la técnica en nuestro sistema y a fortalecer la infraestructura docente, investigativa y para la gestión de procesos.
- 5) Aprovechar las oportunidades que ofrecen las relaciones internacionales para promover la captación a través de donativos, servicios académicos y servicios científico-técnicos que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura y al apoyo a la gestión económico financiera.
- 6) Promover las acciones y membresías en instituciones que contribuyan al reconocimiento internacional de nuestros CES y de la Educación Superior Cubana.
- 7) Promover la preparación política e ideológica de profesores y estudiantes mediante su interacción con el sistema de becarios extranjeros, grupos de solidaridad y ante misiones a desarrollar en el exterior, contribuyendo a propiciar una correcta divulgación de nuestra realidad y política revolucionaria.

Dichas estrategias están enfocadas en el trabajo político e ideológico y al perfeccionamiento institucional, las dos áreas de resultados claves del Ministerio de Educación Superior. La misión de la DRI garantiza el cumplimiento de los objetivos, propósitos, valores, políticas y normas de la UCLV, del MES y el MINREX. El colectivo de la DRI ha obtenido resultados encaminados a la colaboración con otros países y ha permitido elevar el prestigio de la universidad a nivel nacional e internacional. Las estrategias planteadas se elaboraron sobre la base de dar cumplimiento a la misión, aunque no constituyen un mecanismo impulsor del trabajo de las áreas de la UCLV en esta esfera.

2.1.2 Estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales

La Dirección de Dirección de Relaciones Internacionales en la Universidad Central de las Villas dispone de una estructura de dirección simple y se apoya en el personal especializado que asume responsabilidades funcionales en la mayoría de las áreas de trabajo sin que por ello implique responsabilidades administrativas. La Dirección de Relaciones Internacionales se subordina directamente al rector de la UCLV. La figura 2.1 muestra la estructura de dirección de dicha área el organigrama se muestra (Ver anexo 6).

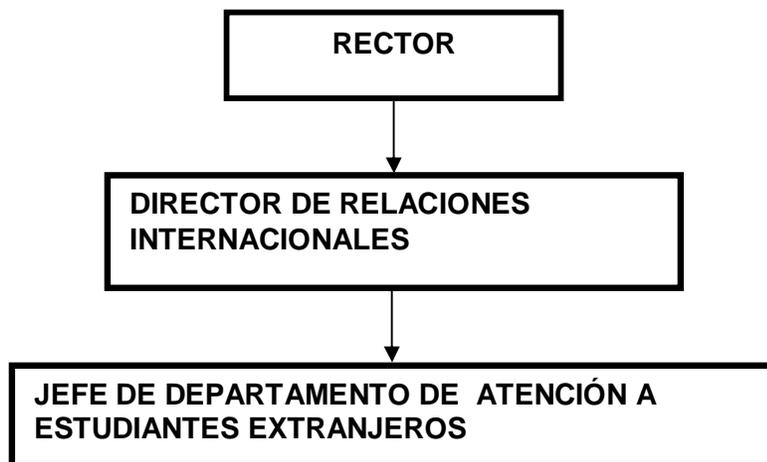


Figura 2.1: Estructura de Dirección de Relaciones Internacionales. Fuente: Elaboración propia.

El trabajo está dividido en 5 áreas:

A) Dirección

Esta área es la encargada de planificar, organizar y controlar todas las actividades de relaciones internacionales. Se brinda la atención especializada de protocolo a los visitantes extranjeros y se elabora y se controla toda la documentación oficial de la dirección.

Formada por el Director de relaciones internacionales, un Técnico “C” en Gestión Universitaria con funciones de secretaria y un Gestor “A” de los Servicios de la Educación Superior.

B) Departamento de Atención a Becarios Extranjeros (DAEE)

El DAEE se encarga de atender a los estudiantes extranjeros de pregrado compensado y postgrado internacional contribuyendo con la formación y propiciando las relaciones de amistad y solidaridad internacional. Se tramitan y se controlan los trámites migratorios de los estudiantes extranjeros con la Dirección de Inmigración y Extranjería (DIE) de Villa

Clara. Se colabora con la legalización de títulos, certificaciones de notas, planes de estudios, etc. en el Ministerio de Educación Superior (MES) y el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX).

Este departamento está formado por un jefe de departamento, un metodólogo (no es plaza de la Dirección de Relaciones Internacionales), dos Técnicos “C” en Gestión Universitaria (uno atendiendo a los estudiantes becarios y el otro a los estudiantes autofinanciados) y una secretaria.

C) Colaboración y proyectos internacionales

Esta área se encarga de la búsqueda de oportunidades de colaboración y negocios con universidades e instituciones extranjeras. Atiende todo el intercambio académico y los eventos internacionales. Se tramitan y se gestionan becas en el extranjero, se le da seguimiento a las acciones concertadas y/o amparadas en acuerdos y convenios de colaboración. En esta área se atienden a los visitantes extranjeros, Influye en el marco de las Relaciones Internacionales y la programación de la UCLV en organismos internacionales. Se realiza la confección, custodia y seguimiento de todos los consensos de colaboración que se firman. Proyectan formas de como insertar la comunidad Universitaria en otras Universidades de diferentes países, garantiza que se efectúen los pagos anuales por pertenecer a un Organismo Internacional. Orienta a la comunidad Universitaria en la confección de las estrategias de las facultades. Coordina las visitas y actividades de las personalidades más importantes de la universidad en misiones en el extranjero.

Dentro de esta área, la sección proyecto se encarga de asesorar y atender la gestión de los recursos materiales y financieros, apoyando los procesos sustantivos y la infraestructura de la universidad.

Esta área está formada por dos metodólogos; uno de ellos es el jefe de grupo y el otro atiende proyectos internacionales (no son plazas de la DRI), dos Técnicos “B” en Relaciones Internacionales Académicas (uno atendiendo Europa y países de habla inglesa y el otro los países del resto del mundo).

D) Tramitación

Se encarga de la tramitación de las salidas al extranjero del personal universitario en misiones oficiales, además de tramitar las prórrogas de estancia en el extranjero por

vencimiento del permiso de salida o extensión de la estancia. Se elabora y se controla toda la documentación que requieren los trámites.

Esta área esta formada por dos Técnicos “B” en Relaciones Internacionales Académicas (uno de ellos funge jefe de grupo) y un Técnico “C” en Gestión Universitaria.

E) Coordinación de Servicios Académicos

El grupo que atiende servicios académicos (OCSA) se encarga de apoyar la promoción y la gestión de servicios académicos. Atiende todas las actividades de intercambio académico que son autofinanciadas. Orienta e informa a los extranjeros que optan por algún servicio académico. Orienta a los interesados sobre la documentación a presentar, la legalización y el tipo de visado. Asesora a las facultades y a los profesores sobre las regulaciones y procedimientos de los servicios académicos. Elabora las cartas de invitación para iniciar los trámites de los estudiantes extranjeros interesados, coordina con las áreas de la UCLV el recibimiento de los estudiantes, elabora el contrato según las conciliaciones de intereses. Controla los plazos de pagos y los pagos reales, además de advertir los atrasos. Concilia con la Dirección de Economía del centro los estados de las cuentas.

Esta área está formada por un metodólogo que no es plaza de la DRI y un Técnico “C” en Gestión Universitaria.

2.1.3 Descripción de los procesos de la Dirección de Relaciones Internacionales.

Teniendo en cuenta las funciones que se realizan en los grupos de actuación de la DRI se describen a continuación los procesos que se realizan en ellos.

Ø Departamento de atención de estudiantes extranjeros

Proceso de Recepción y Documentación de los Estudiantes Extranjeros en la UCLV.

Objetivo: Este proceso tiene como objetivo la adecuada recepción y ubicación de los estudiantes extranjeros en la UCLV y la elaboración de la documentación necesaria para su efecto.

Alcance: Este proceso incluye las actividades relacionadas con la tramitación de la documentación necesaria para la incorporación de los estudiantes extranjeros a la UCLV.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Información de estudiantes extranjeros becarios matriculados estudiantes autofinanciados contratados por la OCSA.

- Información sobre situación migratoria del estudiante extranjero tanto becario como autofinanciado.
- Solicitud de la documentación del estado migratorio de los estudiantes extranjeros (pasaporte).

Responsable: Jefe del Departamento de Atención a Estudiantes Extranjeros y técnicos encargados de la realización del proceso.

Proceso de Seguimiento y Atención de los Estudiantes Extranjeros.

Objetivo: Este proceso tiene como objetivo la adecuada atención de los estudiantes extranjeros en la UCLV y la elaboración de la documentación necesaria para su efecto.

Alcance: Este proceso incluye las actividades relacionadas con el seguimiento y atención de los estudiantes extranjeros en la UCLV.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Conocimiento de los problemas y necesidades de los estudiantes extranjeros tanto becarios como autofinanciados.
- Conocimiento de las relaciones entre los estudiantes extranjeros.
- Seguimiento de la promoción académica de los estudiantes.
- Seguimiento del estatus migratorio.
- Legalización de documentos (títulos, certificaciones de notas, planes de estudio).
- Control periódico del estado de salud (a partir del resultado de los chequeos médicos)

Responsable: Jefe del Departamento de Atención a Estudiantes Extranjeros.

Ø Colaboración Internacional y proyectos

Proceso de servicio de Firma de convenios.

Objetivo: Este proceso garantiza la elaboración y la tramitación de los convenios internacionales. Además contribuye al máximo aprovechamiento de la cantidad de contactos con personalidades de instituciones extranjeras con las cuales la Universidad puede tener intereses.

Alcance: Este proceso incluye todas las actividades relacionadas con la firma de convenios Internacionales entre la UCLV y universidades extranjeras.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Conocimiento de los intereses de las facultades con universidades y centros en el extranjero sobre temas en común.

- Dominar los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la firma de un convenio.
- Conocimiento de las Regulaciones y normas establecidas para la firma de un convenio.
- Control de la base de datos de convenios.
- Seguimiento de los convenios.

Responsable: Los dos técnicos “B” en Relaciones Internacionales Académicas y el metodólogos que funge como jefe de grupo.

Proceso de servicio de situar visas de estudiantes en el extranjero y de visitantes extranjeros.

Objetivo: Su objetivo no es más que lograr hacer correctamente los trámites para situar visa de estudiantes en el extranjero.

Alcance: Este proceso incluye todas las actividades relacionadas con la elaboración de la documentación y seguimiento de las visas situadas en el extranjero

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Contar con la información necesaria (datos personales del estudiante extranjero o del visitante extranjero) para elaborar el AO-3 (Modelo para situar visas en el extranjero).

Responsable: Los dos técnicos “B” en Relaciones Internacionales Académicas y el metodólogos que funge como jefe del grupo.

Proceso de servicio de tramitación de proyectos internacionales

Objetivo: Dicho servicio contribuye con las diferentes áreas de universidad para formular, promover búsqueda de financista y gerencias de los proyectos internacionales. Permite la buena marcha de los mismos para contribuir al incremento del prestigio alcanzado por la universidad.

Alcance: Incluye todas las actividades relacionadas con el asesoramiento y control de los proyectos internacionales con términos de referencia y sin términos de referencia

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Dominar los formatos de los proyectos.
- Contar con los términos en que fueron aprobados los proyectos.
- Conocimiento de los líderes de proyectos.
- Conocimiento del estado de las cuentas bancarias.
- Seguimiento al cumplimiento por parte de los encargados del proyecto de los términos de referencia.

Responsable: Metodólogo que atiende proyectos internacionales

Ø Trámites.

Objetivo: Este proceso garantiza la tramitación de salidas al extranjero de los profesores, especialistas, investigadores y técnicos con un alto sentido de profesionalidad y responsabilidad. Se aplica a todos los clientes que soliciten los servicios si están aprobadas las salidas por la rectoría o por el consejo de dirección.

Alcance: Incluye todas las actividades relacionadas con la tramitación y control de las salidas al extranjero y las prorrogas de estancia en el extranjero.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Conocimiento de las regulaciones, normativas y procedimientos establecidos por el MES y el MINREX.
- Recepción de la información para la elaboración de los trámites.
- Elaboración de la documentación de los trámites.
- Seguimiento de los tramites
- Control de toda la documentación de los trámites.

Responsable: El jefe de grupo de trámites es el responsable de lograr la ejecución de este proceso, su control, así como evaluar su eficacia.

Ø Oficina Coordinadora de Servicios Académicos.

Objetivo: Este proceso garantiza la elaboración, seguimiento y control de la contratación de los estudiantes extranjeros autofinanciados y promueve y gestiona los servicios académicos en la UCLV.

Se aplica a todos los clientes extranjeros que soliciten los servicios académicos ofertados por la UCLV.

Alcance: Incluye todas las actividades relacionadas con la contratación de estudiantes extranjeros autofinanciados.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Conocimiento de las regulaciones, normativas y procedimientos establecidos por el MES y el MINREX.
- Recepción de la información para la elaboración de los contratos.
- Elaboración de los contratos
- Seguimiento de los pagos

Responsable: Técnico "C" en Gestión Universitaria y el metodólogo que funge como jefe del grupo.

2.2 Caracterización de la dirección de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central de las Villas tiene como misión proporcionar el capital humano competente para contribuir al logro de las metas de la organización, la toma de decisiones y la profesionalidad de nuestros recursos humanos, acorde con las competencias requeridas para la funcionalidad de la universidad, dirigida a la creación de una cultura basada en la calidad y la excelencia; identificada con una gestión efectiva y un clima laboral satisfactorio.

2.2.1 Estrategias para el cumplimiento de la misión.

- 1) Garantizar la ejecución de procesos de cambio, que logren la coherencia entre la forma de pensar y actuar de trabajadores y directivos y las políticas y estrategias que con respecto al capital humano están definidas en la UCLV.
- 2) Garantizar una configuración organizativa que contribuya al logro de la misión de la UCLV y las Unidades Organizativas que la integran.
- 3) Garantizar la satisfacción de la demanda de Recursos Humanos con calidad y oportunidad para el desarrollo de los procesos de trabajo que se desarrollan en la UCLV.
- 4) Garantizar la atracción de candidatos competentes para el cubrimiento de las plazas vacantes.
- 5) Garantizar que el puesto de trabajo o cargo vacante sea cubierto con el candidato más competente integralmente.
- 6) Garantizar con oportunidad la incorporación del trabajador seleccionado para cubrir la plaza vacante en las unidades organizativas de la Universidad en los marcos legales establecidos.
- 7) Garantizar la integración de los nuevos trabajadores a los colectivos laborales.
- 8) Garantizar que los trabajadores y directivos de la UCLV posean una preparación integral que les permita un alto nivel de desempeño y la elevación continua del nivel de excelencia de la Institución.
- 9) Garantizar la evaluación del rendimiento del capital invertido por trabajadores y directivos y la retroalimentación sistemática de los resultados del desempeño.
- 10) . Garantizar el incremento de la motivación por el trabajo y del compromiso de los trabajadores y directivos con su área y con la UCLV a partir de la atención a sus necesidades.

- 11) Garantizar el incremento de la motivación por el trabajo y el compromiso con las áreas y la UCLV a partir la utilización del reconocimiento y la premiación por los resultados del desempeño.
- 12) Garantizar la aplicación de sistemas de retribución en los marcos de la legislación laboral vigente que motiven al trabajador a invertir su capital en la Universidad.
- 13). Garantizar la seguridad y salud del trabajador, mediante acciones integradas, preventivas y sistemáticas realizadas para eliminar los riesgos y mejorar de forma continua las condiciones de trabajo, abonando los medios y recursos necesarios, según la disponibilidad, para lograr el objetivo o cumplir la tarea con eficacia, eficiencia y calidad en cada cargo y puesto de trabajo.
- 14) Establecer los objetivos que deben lograr cada colectivo y cada trabajador en las diferentes etapas de trabajo en correspondencia con los objetivos específicos de la empresa.
- 15) Garantizar la información actualizada y objetiva para la toma de decisiones relacionadas con los recursos humanos en la UCLV, así como la base informativa y los documentos de trabajadores y directivos.
- 16) Garantizar la concertación de las relaciones de trabajo con otras organizaciones que son necesarias para ejecutar las procesos que integran el sistema de gestión.
- 17) Contribuir a la elevación de la calidad de vida de los trabajadores mediante el mejoramiento de las condiciones de la comunidad en que habitan.
- 18) Garantizar los recursos financieros necesarios para ejecutar los procesos de gestión definidos en el modelo.
- 19) Evaluar los resultados de la gestión del capital humano sobre la base de indicadores de atracción, desarrollo y retención del mismo, así como la conceptualización del modelo aplicado para ello Diagnosticar el estado normativo y técnico de los recursos humanos con vistas a aportar elementos y acciones correctivas que permitan mejorar el trabajo con el personal.

2.2.2 Estructura organizativa de la Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central de las Villas cuenta actualmente con seis grupos funcionales: grupo de planeación y control, grupo de recursos laborales, grupo de universalización, grupo de retribución, grupo de formación, desarrollo y cuadros y el grupo de seguridad y salud del trabajo. La DRH se subordina

directamente al Rector de la UCLV. La estructura organizativa es plana; se muestra la figura 2.2 el organigrama se muestra (Ver anexo 7)

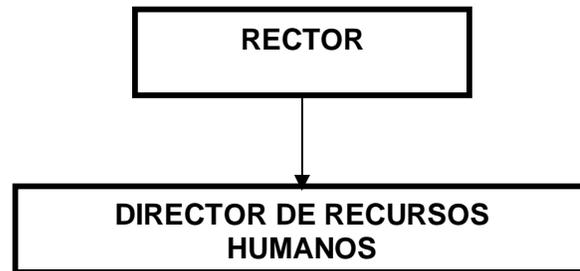


Figura 2.2: Estructura de Dirección de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia.

A) Dirección

Esta área es la encargada de planificar, organizar y controlar todas las actividades de recursos humanos. Se elabora y se controla toda la documentación oficial de la dirección. Compuesta por el director de Recursos Humanos y una secretaria.

B) Planeación y control

Se encarga de asesorar y participar en los estudios de Organización del Trabajo, controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad; analizar el sistema salarial y de estimulación vigente, formula propuestas, asesora y fiscaliza su aplicación; analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos, diseña y controla las normas, evalúa económicamente su resultado; propone y aplica medidas técnicas y organizativas; diseña, analiza y recomienda estudios sobre funciones, estructuras y plantillas; elabora y propone lineamientos de la política de empleo; evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, propone medidas. Realiza inspecciones a las áreas para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral.

C) Formación, Desarrollo y Cuadro

Tiene la tarea de asesorar la política de cuadro, elaborar y controlar los planes de capacitación de los trabajadores, elaborar y controlar los planes de estudio y programas de calificación y recalificación; elaborar y ejecutar los programas de selección de la fuerza de trabajo, proyecta y desarrolla investigaciones socio-psicológicas; estudia los aspectos

sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales, propone a su nivel las cifras con relación a la superación, promoción, evaluación y desarrollo; controla y orienta el proceso de evaluación del desempeño, adapta los lineamientos generales del programa de cuadros según lo establecido; orienta y ejerce supervisión sobre los programas de desarrollo de cuadros; aplica los criterios sobre composición y características de la cantera y reserva de cuadros, selección y preparación de sus integrantes y demás subsistemas establecidos; organiza y controla la ejecución de los planes individuales de desarrollo; asesora y supervisa la correcta aplicación de estímulos a los cuadros; participa en tareas de investigación; participa en tareas de inspección y control; realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

D) Seguridad y Salud en el Trabajo

Se encarga de asesorar y participar en los estudios de Seguridad y Salud y capacitación de los trabajadores en esta materia, elabora y propone lineamientos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo; estudia el desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda; evalúa los resultados a nivel de rama o entidad según lo orientado; determina los riesgos; elabora y propone metodologías, reglas, normas de seguridad y salud; estudia, supervisa, asesora y controla el uso y mantenimiento de los medios de protección así como de los equipos y sistemas contra incendios; organiza y realiza inspecciones y controles; elabora y propone medidas y verifica su cumplimiento.

E) Retribución

Se encarga de garantizar el pago de los trabajadores en los marcos de la legislación laboral vigente, la confección de las nóminas, el cálculo de los certificados médicos, cálculo de la diferencia de salario, el control del submayor de vacaciones, la confección y control de las tarjetas de registro de tiempo y salario y emitir las certificaciones salariales de los trabajadores.

F) Recursos Laborales y Universalización

Existen dos grupos, uno de recursos laborales y el otro de recursos laborales a tiempo parcial (universalización). Ambos grupos se especializan en el reclutamiento mediante el cual la Universidad ofrece oportunidades de empleo garantizando la atracción de candidatos idóneos para el cubrimiento de las plazas vacantes, aplica lo establecido sobre

el expediente laboral y captación de personal; planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre la selección de los candidatos a ingresar a la entidad, la incorporación del trabajador seleccionado para cubrir la plaza vacante en las unidades organizativas de la Universidad en los marcos legales establecidos, aplica los lineamientos de la política de empleo y la orientación al trabajador de las políticas, estrategias, organización y modo de funcionamiento de la Universidad y de la Facultad o Dirección según corresponda, así como a comprender e interiorizar las normas y valores del colectivo laboral en que se desempeñará. La contratación del personal adjunto, las tramitaciones bajas, de invalidez parcial, comisiones médicas y jubilaciones.

Como parte inseparable de estos Grupos se encuentran diferentes Procesos que contribuyen a alcanzar el éxito en la dirección objeto de estudio, estos son: Planeación, Reclutamiento, Selección, Ubicación, Orientación Formación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Seguridad y Salud Atención, Reconocimiento y Premiación, y Retribución a los Recursos Humanos.

A continuación se describen de forma breve cada uno de estos Procesos, así como el procedimiento, y los registros implicados.

2.2.3 Descripción de los procesos de la Dirección de Recursos Humanos.

Ø Planeación

Proceso realizado para determinar de forma periódica la necesidad de recursos humanos en calidad y cantidad para cumplir la misión de las Universidad.

Objetivo: Garantizar la satisfacción de la demanda de Recursos Humanos con calidad y oportunidad para el desarrollo de los procesos de trabajo que se desarrollan en la Universidad.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Análisis de las estrategias de la Universidad y las unidades organizativas.
- Análisis del diseño de los puestos de trabajo.
- Determinación de la demanda de personal.
- Formulación y aprobación de la necesidad.

Responsable del proceso: Grupo de Planeación y Control.

Ø Reclutamiento

Proceso mediante el cual la Universidad ofrece oportunidades de empleo al mercado laboral.

Objetivo: Garantizar la atracción de candidatos competentes para el cubrimiento de las plazas vacantes.

Procedimiento para el desarrollo del proceso de Reclutamiento.

- Identificación de las plazas vacantes existentes en las Facultades, Direcciones y Rectorado.
- Solicitación de cubrimiento de las plazas vacantes.
- Captación de candidatos potenciales.
- Recepción de las solicitudes de empleo.

Responsable del proceso: Recursos Laborales.

Ø Selección de Recursos Humanos.

Proceso mediante el cual se decide el candidato más competente integralmente para ocupar el puesto de trabajo o cargo.

Objetivo: Garantizar que el puesto de trabajo o cargo vacante sea cubierto con el candidato más competente integralmente.

Procedimiento para ejecutar el proceso de selección de Recursos Humanos.

- Recepción de la solicitud de empleo por la comisión de selección.
- Análisis preliminar de la solicitud de empleo.
- Verificación del comportamiento socio- político y del desempeño del candidato en otras organizaciones.
- Realización del examen médico.
- Aplicación de las pruebas de idoneidad.
- Realización de la entrevista con el jefe inmediato superior.
- Toma de la decisión de contratar.
- Información de la decisión tomada sobre el candidato seleccionado.

Responsable del proceso: Recursos Laborales.

Ø Ubicación

Proceso mediante el cual se asigna o reasigna un puesto de trabajo o cargo a un candidato que haya sido seleccionado para cubrir la plaza vacante.

Objetivo: Garantizar con oportunidad la incorporación del trabajador seleccionado para cubrir la plaza vacante en las unidades organizativas de la Universidad en los marcos legales establecidos.

Procedimiento para el desarrollo del proceso.

- Recepción de la información sobre la decisión del candidato que fue seleccionado.
- Solicitud de los documentos legales que avalan el cumplimiento de los requisitos para el puesto de trabajo o cargo en que se desempeñara.
- Concertación del contrato de trabajo.
- Incorporación a la unidad organizativa en que se desempeñara.

Responsable del proceso: Recursos Laborales.

Ø Orientación Laboral

Proceso dirigido a lograr que los nuevos trabajadores comiencen a conocer las políticas, estrategias, organización y modo de funcionamiento de la Universidad y de la Facultades o Direcciones según corresponda, así como a comprender e interiorizar las normas y valores del colectivo laboral en que se desempeñara.

Objetivo: Garantizar la integración de los nuevos trabajadores a los colectivos laborales.

Procedimiento para ejecutar el proceso.

- Información de las políticas y estrategias generales de la Universidad y de la Facultades o Direcciones en que haya sido contratado.
- Información del programa de atención a los trabajadores y beneficios tangibles e intangibles que brinda la Institución.
- Recepción del nuevo trabajador por el directivo del área en que se desempeñara.
- Intercambio sobre las particularidades del puesto de trabajo o cargo.

Responsable del proceso: Recursos Laborales.

Ø Formación y Desarrollo

Proceso mediante el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades para elevar su desempeño en el puesto o cargo actual y se prepara para responsabilidades futuras.

Objetivo: Garantizar que los trabajadores y directivos de la Universidad posean una preparación integral que les permita un alto nivel de desempeño y la elevación continúa del nivel de excelencia de la Institución.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Determinación de las demandas de formación y desarrollo.
- Diagnostico de la situación actual.
- Determinación de las necesidades de formación y desarrollo.
- Planificación de las acciones de formación y desarrollo.
- Seguimiento y evaluación de la formación y desarrollo.

Responsable del proceso: Formación, Desarrollo y Cuadros.

Ø Evaluación del Desempeño

Proceso mediante el cual se evalúa el rendimiento los trabajadores y directivos y estos se retroalimentan sobre su desempeño, a partir de los criterios previamente definidos para ello.

Objetivo: Garantizar la evaluación del rendimiento del capital invertido por trabajadores y directivos y la retroalimentación sistemática de los resultados del desempeño.

Procedimiento para efectuar el proceso de Evaluación

- Análisis del cumplimiento de los objetivos de la Dirección o Facultad.
- Definición de los criterios de evaluación.
- Autovaloración del desempeño por los trabajadores y directivos.
- Valoración del desempeño por el colectivo laboral.
- Valoración del desempeño por el jefe.
- Negociación de la evaluación.
- Formalización de la evaluación.

Responsable del proceso: Formación, Desarrollo y Cuadros.

Ø Atención

Procesos mediante los cuales los trabajadores y directivos, reciben servicios o se les facilita la obtención de bienes tangibles de forma individual y colectiva, los cuales tienen como base determinadas necesidades.

Objetivo: Garantizar el incremento de la motivación por el trabajo y del compromiso de los trabajadores y directivos con su área y con la Universidad a partir de la atención a sus necesidades.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Identificación de las principales causas que afectan el nivel de satisfacción laboral en la Universidad, Facultades y Direcciones.
- Evaluación de las potencialidades de la Universidad, las Facultades y Direcciones para satisfacer las necesidades o facilitar su solución.
- Planificación de las acciones a realizar para atender las necesidades del personal.
- Evaluación de los resultados del proceso.

Responsable del proceso: Formación, Desarrollo y Cuadros.

Ø Reconocimiento y premiación

Proceso mediante el cual los trabajadores y directivos reciben incentivos morales y materiales en dependencia de los resultados de su desempeño. Es importante precisar que en el caso de los incentivos materiales, en las condiciones concretas de la Universidad, se refiere a los premios organizacionales.

Objetivo: Garantizar el incremento de la motivación por el trabajo y el compromiso con las áreas y la Universidad a partir la utilización del reconocimiento y la premiación por los resultados del desempeño.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Identificación de los resultados del desempeño que deben ser reconocidos o premiados.
- Definición de los criterios de selección de trabajadores a ser reconocidos o premiados.
- Definición de los tipos de reconocimientos e incentivos a otorgar.
- Elaboración y divulgación del plan de acciones.

Responsable del proceso: Formación, Desarrollo y Cuadros.

Ø Retribución

Ingresos monetarios que obtienen los trabajadores a cambio de la inversión de capital que realizan en la Universidad.

Objetivo: Garantizar la aplicación de sistemas de retribución en los marcos de la legislación laboral vigente que motiven al trabajador a invertir su capital en la Universidad.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Análisis del diseño de los puestos de trabajo.
- Determinación del sistema de retribución coherente con el puesto de trabajo.
- Diseño del sistema de retribución en correspondencia con las particularidades del puesto de trabajo.
- Aplicación y evaluación del sistema de retribución implantado.

Responsable del proceso: Retribución.

Ø Seguridad y Salud

Proceso dirigido a proteger las capacidades del trabajador, mediante acciones integradas, preventivas y sistemáticas realizadas para eliminar los riesgos y mejorar de forma continua las condiciones de trabajo.

Objetivo: Garantizar la seguridad y salud del trabajador, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo en que este desempeña su labor.

Procedimiento para desarrollar el proceso.

- Definición del objetivo de seguridad y salud.
- Definición del modelo organizativo para desarrollar los procesos de trabajo en el cumplimiento del objetivo.
- Diagnóstico de la seguridad y salud en el trabajo.
- Planificación de las medidas de seguridad.
- Control de las medidas de seguridad.

Responsable del Proceso: Seguridad y Salud del Trabajo.

2.3 Procedimiento general para la confección de profesiogramas de puestos y cargos.

El procedimiento escogido es el de María Sotolongo Sánchez (1998), por ser un método de fácil aplicación y con resultados en otras entidades.

2.3.1 Fase preparatoria

Esta fase consta de dos etapas, las cuales son:

Etapas 1 Diagnóstico de la situación actual de la GRH.

Todo proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo debe responder previamente a una necesidad que conduzca a tomar la decisión de elaborar o perfeccionar los calificadores de cargos vigentes en una organización.

Para detectar esta necesidad se debe realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH. Sin embargo a pesar de que se recomienda el empleo del modelo Beer para estos fines, no se especifican las técnicas y los métodos a utilizar.

En aras de superar estas insuficiencias se recomienda implementar las técnicas y los métodos siguientes:

- Ø Observación directa.
- Ø Revisión de documentos.
- Ø Entrevista individual.

No existe un método peor o mejor, sino que la elección de uno u otro método debe basarse en las características de los puestos de trabajo y la organización y la adopción de métodos mixtos parece ser la solución más razonable.

Etapas 2 Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

La tendencia actual en el diseño de los sistemas de trabajo es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades; en correspondencia con esta tendencia habrá que garantizar que los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo no signifiquen una traba legal, sino un marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La consideración anterior evidencia también la necesidad de trabajar en este sentido. Por otra parte, cualquier modificación en el diseño de los sistemas de trabajo, presupone una revisión de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo diseñados para una instalación en particular, debido a que esto puede también conducir a cambios en los

métodos de trabajo y/o en las condiciones de trabajo de determinado cargo, puesto o de un grupo de ellos.

El análisis de los sistemas de trabajo debe comprender el estudio de la organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional, junto a las exigencias ergonómicas.

En el marco del estudio de la organización del trabajo se debe partir de la aplicación de técnicas que permitan el registro y análisis de los métodos, flujos o procesos de producción o servicios tales como: flujogramas, cursogramas o diagramas de análisis de procesos (OTIDA, OPERIN), diagramas de recorrido y examen crítico, muy efectiva para el perfeccionamiento de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

No sería consecuente el análisis de los sistemas de trabajo, si no se hace referencia a las condiciones de trabajo, la seguridad e higiene ocupacional y a las exigencias ergonómicas, según se expresó anteriormente. Para abordar estos aspectos se requiere de la aplicación de técnicas, tales como: encuestas, listas de chequeos, medición de las condiciones ambientales de trabajos, diagramas causa-efecto; inventario de riesgos.

2.3.2 Fase de planeamiento

En esta fase, todo el estudio de análisis y descripción de cargos y puestos de trabajo es cuidadosamente planeado. Las etapas contenidas en la fase de planeamiento son las siguientes:

Etapas 1 Definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Se debe definir el o los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de un análisis y descripción de puestos de trabajo, para obtener, como resultado, sus correspondientes profesiogramas.

Etapas 2 Determinación de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de Análisis y Descripción.

Antes de iniciar el análisis y descripción de puestos de trabajo, resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que van a ser analizados, ya que del tipo de puesto de trabajo o cargo que se trate, dependerán las técnicas y métodos a utilizar.

Si existen numerosos puestos y/o cargos de iguales características, se puede seleccionar una muestra representativa de ellos y realizar el análisis sólo sobre éstos; en caso

contrario será necesario, realizar el estudio para todos los cargos y puestos de trabajo individualmente.

Esta etapa supone también un estudio del organigrama y de la plantilla de cargos y puestos de trabajo de la instalación objeto de estudio, para definir, cuáles serán estudiados en base a su naturaleza y a sus principales características.

Etapa 3 Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio.

En esta etapa, según la naturaleza y las características de los cargos y puestos de trabajo que deben ser analizados, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados. Generalmente se utilizan varios métodos de análisis, pues, difícilmente, los cargos y puestos de trabajo son de naturaleza y presentan características semejantes.

Existen cuatro fuentes principales de información:

- Ø El propio trabajador o el colectivo de trabajadores que desempeña la actividad en el puesto de trabajo.
- Ø Especialistas principales y el jefe inmediato del puesto.
- Ø El calificador de cargos y otros documentos rectores de la actividad.
- Ø La observación del puesto de trabajo.

Estas cuatro fuentes de información no se excluyen mutuamente, sino por el contrario se complementan y deben utilizarse de forma combinada a partir de la aplicación de un grupo de instrumentos o técnicas. Estas deben aplicarse preferiblemente en el orden siguiente:

- 1 Revisión de documentos.
- 2 Cuestionario.
- 3 Entrevista de investigación.
- 4 Observación.
- 5 Entrevista grupal.

Etapa 4 Preparación del estudio.

Esta etapa se debe definir el contenido de los métodos seleccionados para registrar la información necesaria; con el objetivo de realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Ø Revisión de documentos:

Se trata de buscar información recogida en documentos oficiales, normativas, manuales y otros materiales, relacionada con las funciones o contenido del puesto de trabajo, condiciones de ejecución de la actividad, requisitos de conocimientos, características personales necesarias, etc. Por ejemplo deben ser revisados el Calificador de Cargos, la Plantilla de cargos, Reglamentos y Normativas.

En este caso es imprescindible revisar el Calificador de Cargos, ya que, aunque no estén debidamente actualizados, es el documento primario que más información registra sobre las funciones y requisitos de los puestos de trabajo.

Ø Cuestionario:

Es un método que permite la recogida de datos o información a partir de la respuesta de un grupo de sujetos o un formulario de preguntas previamente elaborado.

Se aplicará el cuestionario a una muestra representativa de trabajadores, preferiblemente los de más experiencia y dominio de la actividad, que no hayan sido entrevistados, y que actualmente se encuentren vinculados al puesto de trabajo estudiado.

En el caso de puestos de trabajo en que el nivel cultural de sus ocupantes sea muy bajo, es preferible prescindir de esta técnica o realizarla a modo de entrevista individual o grupal.

Ø Entrevista de investigación:

Se aplicará la entrevista por las posibilidades de esta técnica brinda para la obtención e intercambio de mayor información entre entrevistador y entrevistado, permitiendo la verificación, ampliación o aclaración de la misma. La entrevista se realizara de forma individual a no menos de dos personas. Deben ser incluidos en todos los casos los jefes inmediatos y especialistas principales, y de ser posible algún otro trabajador con experiencia y conocimientos de la actividad.

Ø Observación directa:

Observar directamente en el propio puesto de trabajo las actividades o tareas que realizan los trabajadores, así como todo lo referente a la organización del trabajo y las condiciones de trabajo en que se ejecutan las tareas, utilizando una guía de observación previamente elaborada. A los fines del análisis de puesto, la observación se deberá orientar fundamentalmente a la percepción de:

1. Condiciones exteriores de trabajo.
2. Ambiente físico y del área de trabajo en cuestión.
3. Organización de la jornada laboral y del puesto de trabajo.
4. Aprovechamiento de la jornada de trabajo.
5. Tareas a desempeñar por los obreros y tiempo de ejecución de las mismas.
6. Medios y herramientas de trabajo y/o de protección.
7. Relaciones que se establecen en el puesto y calidad de las mismas.

Ø Entrevista grupal:

Se utilizará en aquellos casos en que se precise corroborar o profundizar en la información obtenida por el resto de las técnicas o para puntualizar elementos poco claros en puestos de trabajo de complejidad. Su aplicación es mediante la formulación oral de preguntas que deben elaborarse de antemano al colectivo de trabajadores del puesto o someter a valoración de estos, alguna cuestión que se deba precisar.

Etapas 5 Información a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados que se va a realizar un estudio para elaborar los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así, la máxima colaboración.

En primera instancia, se deberá reunir a la alta dirección de la instalación para comunicarle a todos los directivos, los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se va a realizar, así como las principales características de éste, de forma tal que faciliten el acceso y la cooperación de los trabajadores a su cargo.

El segundo paso consistirá en reunirse con el personal de cada departamento de la instalación para informarles las características del estudio que se va a realizar y los objetivos que se persiguen con éste, para tratar de eliminar por la vía del convencimiento y la persuasión, las posibles reticencias por parte de los trabajadores.

2.3.3 Fase de ejecución

En esta fase se lleva a cabo, de hecho, la etapa de ejecución del estudio, la cual conlleva los pasos siguientes:

Paso 1 Registro de la información.

Este paso consiste en registrar todas aquellas informaciones necesarias, referidas a los distintos cargos y puestos de trabajo objeto de estudio, para elaborar los Profesiogramas, a partir de los métodos seleccionados, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

De cualquier manera, las exigencias del puesto, siempre van a estar directamente relacionadas con las funciones, contenidos, condiciones de trabajo y medios a utilizar, es decir, con la descripción y especificaciones del puesto.

Por ejemplo: un trabajo que requiere mantener contacto con el público, tiene como exigencias para la persona que lo desempeña buena presencia física, habilidades para la comunicación, sociabilidad en el trato con las personas, etc. Igualmente si se tratase de una actividad técnica, que implique el mantenimiento y reparación de equipos exigiría fuerza muscular y manual, rapidez en la ejecución de las tareas, precisión, iniciativa, resistencia a la fatiga física, buen observador.

En caso de confrontar duda se debe consultar al jefe inmediato del área y a los especialistas principales. Siempre es conveniente, una vez concluido el trabajo, consultar los resultados con estos factores.

Paso 2 Definición del formato de los Profesiogramas de cargos y puestos de trabajo para organizar la información registrada.

Dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los Profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, sea homogénea para toda la instalación, se propone un formato estándar, donde se define la estructura del Profesiograma.

Paso 3 Redacción de la primera versión de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

Este paso consiste en redactar, de acuerdo con la información registrada, una primera versión de los profesiogramas, según el formato propuesto para estos fines.

Es importante redactar y presentar la información de modo claro, sencillo. Evitando toda expresión que no de información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que se encarguen de su redacción.

2.3.4 Fase de implantación.

En esta fase se lleva a cabo la etapa de prueba e implantación de los Profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, cumpliendo los siguientes pasos:

Paso 1 Prueba de los Profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

Se pondrá a prueba el Profesiograma como máximo tres meses propiciando el enriquecimiento del trabajo a través de las acciones siguientes:

- Ø Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.
- Ø Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad
- Ø Promoviendo la participación de los trabajadores.
- Ø Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.
- Ø Asegurando que los trabajadores conozcan, cómo sus tareas contribuyen al producto final.
- Ø Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente del trabajo.

Paso 2 Presentación de la versión final de los Profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

En este paso se incluirán, todas las correcciones derivadas del período de prueba, para la presentación definitiva de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

Paso 3 Aprobación de los Profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

Una vez redactada la versión final de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo se someterá a la consideración de los trabajadores y los directivos para su correspondiente aprobación.

En caso de existir inconformidades con respecto a su aprobación se prevé una reactivación (retroalimentación) que permite regresar a la fase anterior para ejecutar el estudio, en aquellos casos que se proceda.

Paso 4 Implantación de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en la instalación objeto de estudio.

La aprobación definitiva de los Profesiogramas de cargos y puestos de trabajo por parte de todos los niveles competentes, posibilitará la implantación de éstos en la organización para la cual fueron elaborados. Para su implantación, se deberán planificar sesiones de

capacitación para todo el personal, tanto a los directivos como a los trabajadores. En estas sesiones se deben analizar la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la calidad del servicio que se presta.

2.3.5 Fase de seguimiento.

Esta fase incluye, de hecho, el seguimiento o monitoreo de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en la empresa y consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la instalación como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el Manual de Profesiogramas de Cargos y Puestos de Trabajo de la instalación se mantenga actualizado.

2.4 Conclusiones parciales.

1. La estructura organizativa de la Dirección de Relaciones Internacionales a pesar de esta formada por áreas de actuación definidas por similitud de funciones, no se corresponde con la plantilla aprobada por el centro.
2. El procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo incluye 5 fases que se subdividen en 11 etapas con sus correspondientes pasos, los cuales deben ser observados en toda su extensión, pues la violación de algunas de ellas no permite obtener los resultados esperados.
3. El diseño del contenido de los métodos y técnicas así como el modelo, para registrar la información necesaria para elaborar los profesiogramas constituye un aporte que enriquece el procedimiento seleccionado.
4. La fase de implantación de los profesiogramas constituye un cambio sustancial para la Organización en tanto se percibe una nueva forma de mostrar a los trabajadores cuales son los requerimientos del puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

Capítulo III

Aplicación del procedimiento y confección de los profesiogramas

En este capítulo se aplica el procedimiento descrito en el capítulo anterior y se elaboran los profesiogramas de la Dirección de Relaciones Internacionales y de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central de las Villas.

3.1 Elaboración de los profesiogramas.

El estudio se inicia con un intercambio previo con los trabajadores, donde se les explica la importancia y la necesidad del desarrollo del trabajo para la actualización y/o confección de los profesiogramas para mejorar el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo que ocupan.

Para lograr mayor profundidad se recurrió a la revisión de documentos elaborados con anterioridad, a la revisión de la plantilla entre otros.

3.1.2 Fase preparatoria.

Etapas 1: Diagnóstico general de la Gestión de los Recursos Humanos en la DRH y la DRI.

El estudio se realiza en la Dirección de Relaciones Internacionales y en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central de las Villas y parte de una necesidad organizativa de ambas áreas. En el se persigue actualizar y modificar los profesiogramas actuales con vista a mejorar la organización del trabajo. Para el diagnóstico se utiliza el modelo de Beer y colaboradores [1992], mencionado en el capítulo 1 por la importancia y las ventajas que ofrece. Para la obtención de los datos y de la información necesaria fue imprescindible el empleo de diferentes métodos, entre ellos:

- Revisión documental.
- Entrevista

Con la aplicación de los diferentes métodos se detecta como primer problema que los profesiogramas actuales en ambas direcciones carecen de responsabilidades, no se encuentran bien definidas las competencias y se encuentran desactualizados sus funciones. A consecuencia de estos problemas, existe por parte de los trabajadores

desconocimiento de sus responsabilidades en el puesto que ocupan, no están bien definidas las competencias y algunos trabajadores no conocen todas sus funciones, Otro problema detectado es que a pesar de estar definido para la universidad un modelo integrador y práctico para una gestión eficaz de sus recursos humanos no funciona con la efectividad que se quiere.

A continuación como parte del diagnóstico se muestra un análisis de los principales factores de situación y las políticas de recursos humanos en las dos direcciones objeto de estudio.

Factores de situación

Ø Caracterización de la fuerza laboral.

Se realizó una caracterización del potencial humano de ambas direcciones analizando su composición por categoría ocupacional, sexo, edad y nivel de escolaridad (Ver anexos 8 y 9).

1. Composición por categoría ocupacional: La DRH cuenta con 31 trabajadores los cuales el 3.2% son directivos, el 93.6 % técnicos y el 3.2% son de servicio representando los técnicos el mayor por ciento de la fuerza laboral en esta dirección.

La DRI cuenta con 11 trabajadores de los cuales el 9% son directivos, el 82% son técnicos y el resto son de servicio representando los técnicos el mayor por ciento de la fuerza laboral.

2. Composición por sexo: En ambas direcciones predomina el sexo femenino representando el 94 % en el caso de la DRH y el 91% en la DRI.

3. Composición por edades: Al analizar este aspecto se apreció una situación aceptable en la DRH con un promedio de edad de sus trabajadores de 43 años mientras que en la DRI es favorable puesto que el promedio de edad es de 37 años.

4. Composición por nivel de escolaridad: Para las dos direcciones objetos de estudio se aprecia un alto nivel de escolaridad. La DRH cuenta con la mayoría de sus trabajadores graduados de nivel superior representando este el 51% de ellos 1 doctor y 4 master el resto de su plantilla se divide en 45% de nivel medio superior y 3% de enseñanza media. La DRI cuenta con el 64% graduado de nivel superior de ellos 1 doctor y 2 master, el resto de sus trabajadores son graduados de nivel medio superior.

Ø Estrategia Empresarial.

En la DRH y la DRI se encuentran definidos la misión, visión y objetivos estratégicos, se cumple con el principio de derivación de los objetivos, existiendo correspondencia de la estrategia general de la universidad con la estrategia de ambas direcciones, y con los planes de trabajo de los trabajadores y el resultado de sus evaluaciones. Mensualmente existe un momento de pensamiento en el cual cada especialista principal proyecta que hará en el próximo mes para con intencionalidad aportar al fortalecimiento del trabajo político ideológico y a la elevación de la calidad del desempeño laboral. El plan de trabajo del trabajador debe ser elaborado y aprobado por el especialista principal y el Director aprueba los planes de trabajo de los grupos de trabajo.

Ø Filosofía de dirección.

La filosofía de dirección de la DRH y la DRI es alcanzar resultados cualitativamente superiores en la formación de una cultura general integral de sus trabajadores y su influencia en la comunidad universitaria. Los métodos y estilos de dirección que se aplican están encaminados a crear una atmósfera de confianza mutua, basada en la difusión de una información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y cooperativo, dirigido a aumentar el sentido de pertenencia, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos de ambas direcciones.

En ambas direcciones existe un estilo de dirección participativo que propicia la motivación del colectivo. Se logra la comunicación de los directivos y subordinados que ayuda a la elaboración de los objetivos.

Ø Mercado de Trabajo.

Para satisfacer a las necesidades del personal que estas direcciones demandan la universidad tiene establecido un sistema de reclutamiento con el objetivo de identificar, preparar, motivar y atraer a los candidatos idóneos para integrarlos a la organización, así como conocer la disposición de estos a ser procesados para su admisión o promoción para el desempeño de una actividad o cargo (Ver anexo 10)

Los canales de reclutamiento que se utilizan son: anuncios en la radio, el sitio web de Recursos Humanos, planilla de convocatoria, e informaciones que se emiten por el correo electrónico.

Se prioriza cubrir los puestos de trabajo con las fuentes internas si estas no satisfacen se toman de la fuente externa. Dentro de las fuentes internas se encuentran los trabajadores

y adiestrados de nivel medio superior y nivel superior propios de la universidad y como fuentes externa se encuentran los que procedan del servicio de empleo que brindan las direcciones de trabajo municipales.

Ø Tecnología de las tareas.

Los Directores de la DRH y la DRI son los encargados de hacer cumplir las orientaciones y disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad

Social sobre el rescate de la disciplina laboral en sus áreas, y de exigir el máximo aprovechamiento de la jornada laboral. A partir del año 2007 se hizo un proceso de revisión del sistema de control de la disciplina laboral de los trabajadores que contribuyó a garantizar su eficacia.

Los horarios de trabajo que tienen aprobados la dos direcciones es el de 8.00 am a 4:00 pm para el personal técnico y de 7:00 a 3:00 pm para el personal de servicio.

Ø Leyes y valores de la sociedad.

En la DRH y la DRI se emiten distintos instrumentos jurídicos administrativos, instrucciones y cartas circulares que resulten procedentes y necesarias para el mejor desenvolvimiento y eficacia de estas, dentro del marco de la legislación vigente, ajustada a los valores éticos e ideológicos del colectivo en correspondencia con los de la sociedad.

Grupos de interés.

- § Directivos
- § Empleados
- § Sindicato

Políticas de Recursos Humanos.

Ø Influencia de los empleados.

Se verificó en evidencias documentales que existe una adecuada comunicación entre los directivos y trabajadores, la implementación de técnicas de trabajo se hace de manera participativa y cooperativa, existen mecanismos de retroalimentación permanentes que fortalecen la calidad en el trabajo.

Todos los trabajadores ejercen un control permanente sobre su propio trabajo para conocer los avances y logros obtenidos y mantienen una actitud receptiva con respecto a los controles en su entorno de trabajo.

Los trabajadores se sienten comprometido con los objetivos de la dirección y participan en la toma de decisiones.

Ø Flujo de recursos humanos.

Para diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión de los recursos humanos se aplicó un modelo de entrevista a los directivos de cada dirección las que permitieron conocer un grupo deficiencias que afectan la gestión de los recursos humanos, en la DRH y DRI. Los resultados fueron agrupados en un diagrama causa efecto (Ver anexo 11 y 12). Con vistas a garantizar el flujo de personal, tanto en cantidad como calidad, se analizaron los procesos de planeación, selección, reclutamiento y ubicación, formación y desarrollo y evaluación del desempeño de los recursos humanos siendo estos los principales problemas detectados en el análisis de las entrevistas.

Planeación de los recursos humanos.

- Deficiente planeación de los recursos humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo.
- No se tiene en cuenta la utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas.

Proceso de selección, reclutamiento y ubicación de los recursos humanos.

- Existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto a partir de la información que brindan los profesiogramas vigentes como base para la selección.
- Deficiencias en la fase de la convocatoria de las plazas.
- Deficiente verificación previa al contrato.
- No existe un inventario de personal.

Proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos.

- Insuficiente capacitación de los trabajadores.
- Pocas opciones de cursos de adiestramiento y capacitación
- Deficiente plan de formación y desarrollo individual del personal
- Poco conocimiento de los objetivos de formación producto a la poca información que brindan los profesiogramas en cuanto a conocimientos y habilidades requeridas para el puesto

Proceso de evaluación del desempeño de los recursos humanos.

- Los trabajadores no se autoevalúan.
- Poca calidad de las evaluaciones.
- Desinformación de los profesiogramas en cuanto a funciones y responsabilidades.

Ø Sistemas de recompensas.

En la UCLV se aplica la forma de pago a tiempo, la cual establece que el salario se devenga en función del tiempo realmente trabajado. En el caso de la DRH y DRI se aplica el sueldo mensual para retribuir a los trabajadores pues su plantilla se compone de directivos, técnicos y personal de servicio. El salario se calcula en base al sueldo mensual establecido en la escala salarial para la ocupación, incrementado los pagos adicionales en los casos que proceda. Ninguna de las dos direcciones cuenta con un sistema de estimulación monetaria aunque existe establecido para la UCLV un sistema de estimulación moral como acciones que se realizan para desarrollar la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la entidad, sustentado en la organización de la producción y del trabajo; en la evaluación del desempeño y en la formación.

Ø Sistemas de trabajo.

El sistema de trabajo está basado en la dirección por objetivos participativa y con enfoque estratégico, para la cual se realiza un proceso de planeación estratégica donde se identifican como áreas de resultados claves (ARC) en la universidad, con su sistema de objetivos y criterios de medidas en función de darle respuesta a la planeación estratégica universitaria. Con frecuencia semestral y anual se establece un chequeo del cumplimiento de los objetivos.

Existen dos órganos colectivos de dirección en la universidad: la Rectoría y el Consejo de dirección donde a cada uno pertenecen estas dos direcciones.

Etapa 2: Selección y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.

En correspondencia con la tendencia actual, se garantizó que los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo no significarán una traba legal, sino un marco referencial ya que esto propicia el enriquecimiento del trabajo.

Se hizo una revisión de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo diseñados para estas áreas donde se detectó como primer problema que los profesiogramas actuales en ambas direcciones carecen de responsabilidades, no se encuentran bien definidas las competencias y se encuentran desactualizados sus funciones a consecuencia de estos problemas existe por parte de los trabajadores desconocimiento de sus responsabilidades en el puesto que ocupan, no están bien definidas las competencias y algunos trabajadores no conocen todas sus funciones, Otro problema detectado es que a pesar que se encuentra definido para la universidad un modelo integrador y práctico para una gestión eficaz de sus recursos humanos, no funciona con la efectividad que se quiere.

Para el perfeccionamiento de los profesiogramas se tuvo en cuenta las condiciones de trabajo, la seguridad e higiene ocupacional y las exigencias ergonómicas de cada puesto de trabajo, así como los calificadores de perfil amplio.

3.1.3 Fase de planeamiento.

Etapa 1: Definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción.

Teniendo en cuenta el diagnóstico de GRH en la DRH y DRI referidos fundamentalmente a las políticas de Recursos Humanos, se definió que el estudio y descripción para elaborar los Profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en la organización estará dirigido hacia el cumplimiento de objetivos siguientes:

- Proporcionar el perfil ideal del ocupante del cargo o puesto de trabajo atendiendo a las características y requisitos, tanto profesionales como personales.
- Brindar información respecto a los requisitos exigidos por el cargo o puesto de trabajo para determinar las necesidades de formación del personal.
- Proporcionar el conocimiento de las responsabilidades para cada puesto de trabajo, con vistas a estructurar un sistema de gestión para minimizar los posibles riesgos.
- Servir como referencia para confeccionar el sistema de evaluación del desempeño para el personal técnico de la organización.

Etapa 2: Determinación de los cargos y puestos de trabajo que serán Objeto de análisis y descripción.

Una vez cumplida las etapas anteriores corresponde ahora, determinar los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis y descripción, sobre la base del conocimiento de la naturaleza y las principales características de estos.

Esto, conjuntamente con un análisis realizado de la estructura organizativa y la plantilla de la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Internacionales permitió determinar los cargos y puestos de trabajo objeto de estudio.

Como resultado del análisis de los modelos P-2 la elaboración de 11 profesiogramas en el caso de la DRI. En el caso de la DRH por poseer una gran cantidad de trabajadores se decidió que solo se realizara el estudio para 9 puestos de trabajo, tratando de obtener variedad en cuanto a funciones y responsabilidades. Los modelos P-2 se muestran en (Ver anexo 13 y 14).

Etapa 3: Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio.

La selección de los métodos para el registro de la información se realizó teniendo en cuenta el estudio de la bibliografía, las principales experiencias nacionales y las características de los sistemas de trabajo de cada cargo o puesto de trabajo en las condiciones concretas de las direcciones objeto de estudio.

A tales efectos se seleccionó un método, basado en la revisión de documentos y entrevistas realizadas a los trabajadores (Ver anexo 15).

Etapa 4: Preparación del estudio.

Tomando en consideración el método seleccionado para la recopilación de la información se preparó todo lo necesario para comenzar con la confección de los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo.

Etapa 5: Información a los trabajadores sobre las particularidades del estudio.

Antes de proceder con el estudio fue necesario dar información sobre las particularidades del estudio para obtener una mayor colaboración y garantizar la efectividad del estudio. En esta etapa se le explicó a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados que se iba a realizar un estudio para elaborar los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo. En primera instancia, se reunió a la Alta Dirección del área para comunicarle los objetivos, el alcance y contenido del estudio, así como las principales características de este, de forma tal que se facilitara el acceso y la cooperación de los trabajadores a su cargo.

El segundo paso consistió en reunirse con el personal de cada departamento de la instalación para informarles las características del estudio que se realizará y los objetivos que se persiguen con este, para tratar de eliminar por la vía del convencimiento y la persuasión, los posibles inconvenientes por parte de los trabajadores.

3.1.4 Fase de ejecución

Para dar continuidad a esta fase es necesario seguir los siguientes pasos.

Paso 1: Registro de la información.

El registro de la información se realizó a partir de la aplicación de los métodos ya referidos en función de los cuales se preparó el material.

A continuación se relacionan algunos de los requisitos físicos, de personalidad y normativas de comportamiento a considerar en el diseño de los profesiogramas.

Ø Exigencias Físicas:

- Resistencia a posturas prolongadas.
- Resistencia al estrés.
- Buena presencia personal.
- No padecer enfermedades crónicas.
- Buena audición y visión.
- Resistencia a sustancias irritantes.
- Resistencia al polvo.
- Resistencia a desplazamientos.
- Resistencia a posturas de inclinado.

Ø Actitudes.

- Capacidad de decisión.
- Orientación al logro de objetivos.
- Responsabilidad.
- Organización.
- Madurez.

- Dinamismo y operatividad.
- Liderazgo.
- Comprometido con el Trabajo.
- Tenacidad.

Ø Características personales

- Inteligencia.
- Creatividad.
- Madurez.
- Capacidad de juicio.
- Capacidad de observación.
- Atención.
- Discreción.
- Autoridad.
- Capacidad de escucha.
- Sentido de la responsabilidad.
- Serenidad.
- Empatía.
- Orientación al cliente.
- Flexibilidad.
- Capacidad de decisión.
- Memoria.
- Comprometido con el trabajo.
- Capacidad de análisis
- Grado de concentración
- Audición.

Posteriormente se procede a redactar la primera versión de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, de acuerdo con las normas generales, comúnmente aceptada para estos fines.

Paso2: Definición del formato de los profesiogramas.

Dado que no existe un modelo establecido para los profesiogramas de cargos y puestos se propone un formato estándar para los cargos y puestos de ambas direcciones donde se define la estructura de los mismos (Ver anexo 16).

Paso 3: Redacción de la primera versión de los profesiogramas.

De acuerdo con la información registrada se redactó una primera versión de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo (ver anexos 17 y 18).

3.1.5 Fase de implantación:**Paso1: Prueba e implantación de los Profesiogramas de Cargos y Puestos de Trabajo.**

La versión de los Profesiogramas de Cargos y Puestos de trabajo se encuentra en la fase de aplicación en el período de dos meses a que debe someterse. Por tanto, por razones de tiempo se realizó la versión para que conduzca a la realización de algunas modificaciones si es necesario que los lleve como base para su posterior aprobación.

3.2 Comparación cualitativa de los profesiogramas propuestos y los vigentes en la DRH y DRI.

Con el objetivo de establecer las diferencias existentes entre los profesiogramas elaborados a partir del procedimiento propuesto y los vigentes en la DRH y DRI se decidió realizar una comparación entre ambos documentos. En las figuras 3.1 y 3.2 se muestra el profesiograma del puesto de trabajo del especialista "B" gestión de los recursos humanos elaborado durante el estudio y el correspondiente cargo vigente en la actualidad para este puesto de trabajo respectivamente.

En el profesiograma elaborado durante el estudio, a diferencia de su antecesor, su contenido se corresponde con la actual dinámica de este puesto de trabajo, se incluyen, además, las condiciones de trabajo, las responsabilidades inherentes a este puesto de trabajo y las exigencias físicas, mentales y de personalidad así como delimitación de sus competencias en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes.

I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista “B” en gestión de los recursos humanos (EP)
b)- Regulación que lo aprueba: R-77/2009
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: XI Salario: 495.00
d)- Misión: Definir y organizar todos los salarios del personal del centro así como el control de la disciplina laboral y normas vigentes. Asesorar la dirección y control de las tareas del grupo de planeación.
<p>II- Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> § Asesorar y participar en los estudios de Organización del Trabajo, § Participar en el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad; § Analizar el sistema salarial y de estimulación vigente, formula propuestas, asesora y fiscaliza su aplicación; § Diseñar puestos de trabajo elaboración de profesiogramas. § Diseñar y controlar las normas, evalúa económicamente su resultado; propone y aplica medidas técnicas y organizativas. § Diseñar, analizar y recomendar estudios sobre funciones, estructuras y plantillas. § Elaborar y proponer lineamientos de la política de empleo. § Evaluar la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, propone medidas. § Realizar inspecciones a las áreas para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral. § Asesorar y controlar las tareas del grupo que dirige. § Realizar otras tareas a fin orientadas por el jefe.
<p>III- Características Físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> § Resistencia a posturas prolongadas. § Resistencia a estrés. § Buena presencia personal. § No padecer de enfermedades crónicas.
IV- Competencia:
Formación exigida: Ser graduado de nivel superior en especialidades afines

Figura 3.1. Profesiograma resultante del estudio. Fuente elaboración propia.

Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> § Gestión de los recursos humanos § Legislación laboral § Dirección § Organización del trabajo y los salarios § Computación § Sistema de control interno y prevención 	<ul style="list-style-type: none"> § Diseñar y aplicar herramientas de ingeniería industrial § Interpretar regulaciones y normativas § Impartir capacitaciones § Redactar informes § Dominio de software relacionados con el trabajo § Para el cálculo § Escucha y Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> § Organizado § Motivación ante el trabajo § Liderazgo § Tenacidad
<p>VI: Requisitos de personalidad: La persona para ocupar este puesto debe poseer Inteligencia, Memoria, Capacidad de decisión, Sentido de la responsabilidad, Capacidad de escucha, Discreción, Generalista y de pensamiento estratégico, Creatividad, Capacidad de Observación, Capacidad de Juicio, Madurez, Atención, Serenidad, Empatía, Flexibilidad, Comprometido con el Trabajo, Dinamismo y operatividad, Capacidad de análisis, Grado de concentración.</p>		
<p>VII- Responsabilidad del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> § Responde por el control y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad § El análisis del sistema salarial y de estimulación vigente. § Responde por el asesoramiento y fiscalización § Responde por el análisis de los procesos de producción o servicios § Por el diseño de puestos y control de normas. Responde por la evaluación económica y su resultado § por las medidas técnicas y organizativas que se propongan § Responde por el diseño y análisis de estudios sobre funciones, estructuras y plantillas § Por la evaluación y utilización del fondo de tiempo. 		
<p>VIII- Riesgo del Puesto No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo;</p>		
<p>IX- Estructura de subordinación y relación: Se subordina directamente al director de recursos humanos y Se relacionan con todos los departamentos que conforman la dirección</p>		

Figura 3.1. Profesiograma resultante del estudio. Continuación.

I. Denominación del puesto: Especialista “B” en gestión de los Recursos Humanos. (EP)
II. Grupo Salarial: XI
III. Regulación que lo Aprueba: R-108/2005
IV. Categoría Ocupacional: Técnico
V. Misión: Definir y organizar todos los salarios del personal, del centro, así como el control de la disciplina laboral y normas vigentes. Asesorar la dirección y control de las tareas del grupo de planeación.
VI. Funciones: <ul style="list-style-type: none"> § Asesorar y participar en los estudios de Organización del Trabajo. § Participar en el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. § Analizar el sistema salarial y de estimulación vigente, formula propuestas, asesora y fiscaliza su aplicación. § Diseñar y controlar las normas, evalúa económicamente su resultado; propone y aplica medidas técnicas y organizativas. § Diseñar, analizar y recomendar estudios sobre funciones, estructuras y plantillas. § Evaluar la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos. § Realizar inspecciones a las áreas para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral.
VII. Características Físicas: Buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada.
VIII. Competencias: Formación exigida y conocimientos. Es exigido ser graduado de Nivel Superior.
Competencias genéricas: <u>La persona al ocupar este puesto debe poseer</u> una inteligencia, memoria y atención normales, con buenas aptitudes verbales y capacidad de decisión, flexibilidad, empatía, serenidad, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha.
IX. Riesgos del puesto. No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo; y exposición a polvos contaminantes por la manipulación de expedientes y documentos.
X. Estructura organizativa de subordinación y relación. Está subordinado al Director y se relaciona con los restantes grupos de trabajo y personal que viene al área.

Figura 3.2. Profesiograma vigente de la Dirección de Recursos Humanos. Fuente base de datos de la Dirección de Recursos Humanos.

3.3 Beneficios que brindan los profesiogramas resultantes en el estudio.

En la figura. 3.2 se puede apreciar como los profesiogramas actuales están compuestos por el contenido del puesto (funciones), requisitos de conocimiento, características físicas así como el grupo de la escala salarial correspondiente. Esta composición que carece de algunos requisitos de importancia como son las competencias enfocada hacia los conocimientos, habilidades y carácter, unida a su a la falta de requisitos de personalidad y carencia de responsabilidades imposibilitan el buen desempeño del puesto y el desarrollo de una GRH eficaz.

Dando respuesta a esta problemática, surge el Análisis y Descripción de puestos como piedra angular de todo el sistema de GRH en las áreas que han sido objeto de este estudio, por su relación con el desarrollo eficiente de las restantes funciones, pues estas parten del análisis concreto de cada puesto de trabajo. Resulta imposible realizar un reclutamiento, una selección, establecer adecuados planes de formación y desarrollo; definir sistemas de retribución o realizar una buena evaluación del desempeño sin una determinación y definición clara y exacta de todo lo relativo a cada puesto de trabajo.

Partiendo del estudio realizado donde la mayoría de los problemas encontrados en el diagnóstico están relacionados con las políticas de recursos humanos, dentro de ellas, las referentes al flujo de recursos humanos, además de los problemas detectados en los sistemas de trabajo dado por el desconocimiento por parte de los trabajadores de algunas de sus funciones en su puesto de trabajo y el desconocimiento de sus responsabilidades podemos abordar las mejoras que ofrece la aplicación de los profesiogramas propuestos como respuesta a las deficiencias encontradas.

Reclutamiento:

El Análisis y Descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentre un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.

Selección de personal:

Los nuevos profesiogramas brindan datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para

desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características de personalidad y actitudes que se buscan en el candidato.

Formación:

Comparando los requisitos exigidos por el puesto los conocimientos, aptitudes y habilidades que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.

Evaluación del desempeño:

Los nuevos profesiogramas tienen actualizadas sus funciones, deberes y responsabilidades dicha descripción sirve para determinar, hasta qué punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por el puesto que ocupa.

Seguridad y Salud del Trabajo:

Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.

Ø Beneficios de los profesiogramas para la DRH y DRI de la UCLV:

- La posibilidad de contar con un estudio científico orientado acerca de los contenidos y funciones de los puestos de trabajo, de los requerimientos de desempeño de diagnóstico de las aptitudes adecuadas para cada puesto de trabajo.
- Garantiza contar con el personal idóneo, lo que se traduce en un aumento de la productividad, de la eficiencia empresarial y de la calidad del trabajo
- Representa una disminución de costos innecesarios en materia de reclutamiento, selección, evaluación y entrenamiento del personal.
- Permite colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado, conjugando aptitudes, motivaciones e intereses de los aspirantes con las exigencias del puesto.
- Sienta las bases para la evaluación del desempeño y la promoción profesional.

- Brinda la información necesaria para establecer y determinar las necesidades de capacitación y adecuar así los programas de formación.
- Informa sobre las condiciones anormales de trabajo y riesgos a los que se expone el trabajador, contribuyendo a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

Ø Beneficios para el trabajador:

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer y qué se espera de él. La posibilidad de contar con un estudio científico orientado acerca de los contenidos y funciones de los puestos de trabajo, de los requerimientos de desempeño de diagnóstico de las aptitudes adecuadas para cada puesto de trabajo.
- Garantiza contar con el personal idóneo, lo que se traduce en un aumento de la productividad, de la eficiencia empresarial y de la calidad del trabajo
- Representa una disminución de costos innecesarios en materia de reclutamiento, selección, evaluación y entrenamiento del personal.
- Permite colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado, conjugando aptitudes, motivaciones e intereses de los aspirantes con las exigencias del puesto.
- Sienta las bases para la evaluación del desempeño y la promoción profesional.
- Brinda la información necesaria para establecer y determinar las necesidades de capacitación y adecuar así los programas de formación.
- Informa sobre las condiciones anormales de trabajo y riesgos a los que se expone el trabajador, contribuyendo a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

Ø Beneficios para los directivos:

- Estimula la cultura organizacional.
- Una mejor planificación del trabajo de su área.
- Exigir al trabajador, con mayor conocimiento, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Realizar una evaluación del desempeño del trabajador según criterios definidos y estándares atendiendo a los requerimientos específicos de la actividad.
- Prevenir deficiencias en el trabajo y disminución de las capacidades en sus subordinados, disminuyendo así la improductividad y accidentalidad

- Le señala sus responsabilidades con claridad.
- Le expone sus errores y aciertos, permitiéndole autoevaluarse según los requerimientos de desempeño de su puesto de trabajo.

3.4 Conclusiones Parciales:

Como resultado del análisis realizado en este capítulo, se arribó a las conclusiones parciales siguientes:

- 1) Los elementos del Modelo Beer y colaboradores que se utilizan demuestran su efectividad como base para realizar el diagnóstico de la GRH en la DRH y la DRI para su aplicación se emplearon las técnicas y/o métodos de recopilación de información siguiente: el análisis documental, las entrevistas individuales y la encuesta las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio.
- 2) El diagnóstico de la situación actual de la GRH en las direcciones objeto de estudio permite detectar, entre otros problemas que a pesar de que existe un modelo integrador para la GRH este no funciona con la eficiencia requerida.
- 3) La política de flujo de recursos humanos no garantiza la cantidad de personas debido a que existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto, a partir de la información que brindan los profesiogramas actuales.
- 4) Con la confección de los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo elaborados a partir del procedimiento aplicado en este capítulo se demuestra que los profesiogramas elaborados son cualitativamente superiores a los actuales aplicados en las direcciones que formaron parte del estudio. porque a diferencia de estos, su contenido se corresponde con la actual dinámica de los cargos y puestos de trabajo e incluyen, además, las competencias en cuanto a: conocimientos, habilidades, carácter del ocupante así como las responsabilidades.

CONCLUSIONES

Conclusiones

1. El modelo de Beer y colaboradores (1992), se considera superior a los demás modelos abordados en el marco teórico referencial, ya que manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular a la tecnología de las tareas, así como a su atención a las interacciones con el entorno.
2. De los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, el análisis y descripción de puestos de trabajo, a través de su principal expresión los profesigramas, marcan una pauta metodológica fundamental, además de ser un elemento de conexión técnico-organizativa en la Gestión de Recursos Humanos.
3. La DRI-UCLV dispone de una estructura de dirección simple, apoyada esencialmente de personal especializado que asumen responsabilidades funcionales y administrativas, a pesar de que el organigrama no se corresponde con la plantilla, cuenta con un grupo de metodólogos que constituyen una verdadera fortaleza para el resultado del trabajo.
4. La DRH-UCLV dispone de una estructura de dirección plana y cuenta con seis grupos funcionales dirigidos por especialistas principales que permite el cumplimiento de la misión y objetivos del área.
5. Para el Análisis y descripción de los puestos de trabajo en la DRH y en la DRI de la universidad se tuvo en cuenta el procedimiento diseñado por Sotolongo Sánchez (1998), el cual cuenta con un serie de fases y etapas que permiten obtener profesigramas cualitativamente superiores a los existentes actualmente.
6. La información que arroja el Profesigrama es de utilidad para la Selección del Personal, el Reclutamiento y puede contribuir significativamente a la Evaluación del Desempeño de los empleados. Es base en la determinación de las necesidades de entrenamiento y aprendizaje del personal.

7. Las técnicas y/o métodos de recopilación de información utilizados en el desarrollo de la investigación muestran la realidad de ambas organizaciones en los momentos actuales.

8. Con la confección de los profesiogramas elaborados a partir del procedimiento aplicado en la DRH y en la DRI de la universidad, se demuestra que estos son superiores a los vigentes, ya que a diferencia de estos, su contenido se corresponde con la actual dinámica de los cargos y puestos de trabajo, además incluyen las competencias en cuanto a conocimientos, habilidades, carácter del ocupante así como las responsabilidades.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

1. Solicitar a la DRH de la universidad la valoración de la aplicación de las soluciones propuestas en este trabajo como vía para mejorar el funcionamiento de todas las áreas administrativas del centro.
2. Desarrollar otros trabajos de investigación relacionados con el resto de los subsistemas que no constituyeron objetivo de este trabajo pero que influyen como parte componente de la Gestión de Recursos Humanos.
3. Someter la propuesta de profesiograma elaborados durante la investigación a prueba realizándosele posibles modificaciones en el contenido y posteriormente redactar la versión definitiva de los mismos, para su posterior aprobación.
4. Aplicar la propuesta de los profesiogramas perfeccionados a todos los puestos de trabajo de las áreas administrativas y hacerlo extensivo al resto de las áreas del centro.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

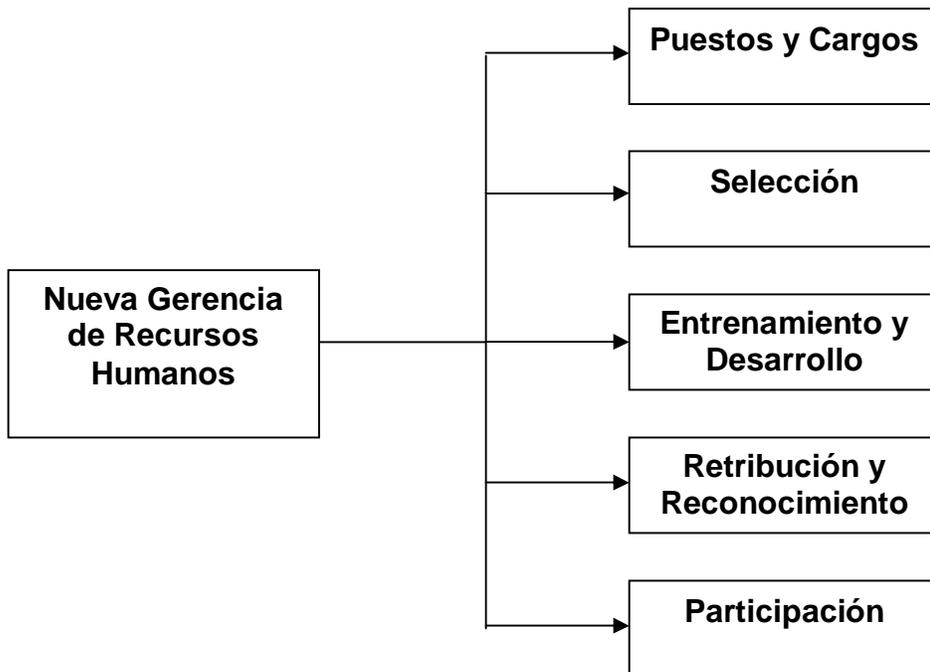
1. Aedipe (1992). La dimensión humana de la empresa del futuro. Editorial Deusto. Barcelona.
2. Anzolo Rojas, S. (1997): "Administración de pequeñas empresas". Editorial Mc Graw-Hill. México
3. Aristos (1994): Diccionario Aristos Ilustrado De La Lengua Española. Editorial Sopena,
4. Barranco, F. J. (1993): "Planificación estratégica de Recursos Humanos". Editorial Pirámide. Madrid. España.
5. Bases generales del perfeccionamiento empresarial.
6. Batista J, M. & Ros A, A (1996). Comportamiento Organizacional en la GRH. ESIB.
7. Beer, M. (1992): "Gestión de Recursos Humanos". Ministerio del trabajo y seguridad social. Editorial Madrid. España.
8. Bustillo, C. (1994). La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. No. 73, España.
9. CETSS. Calificador de cargo común de cargo técnico. Resolución 654.
10. Calves Hernández, S. & Calderón Milian, L. (1988). Técnicas de Trabajo creativo en grupos de expertos. ISPJAE.
11. Carnota Lauzan, D. (1991). Curso de administración para dirigentes. Editorial Ciencias sociales. La Habana.
12. Casa Bartol, J (1992). Como reclutar y seleccionar el personal. Editorial de vecchi, S.A.
13. CETSS (1991). Resolución 5.
14. CIDEDEC (1994). Curso de formación de formadores en gestión integral de R.H. para empresas cubanas. La Habana.
15. CIDEDEC (1994). Sistema integrado GRH. Donostía San Sebastián. España.
16. Chiavenato, I. (1992): "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw-Hill. México.
17. Claver Cortes, E. et al (1995), Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.

18. Corrella, A (1994). Las estructura de la función de personal, Cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humano No. 56. febrero. España.
19. Cumings, L. L. (1994). Recursos Humanos: Desempeño evaluación. Editorial Trillas. México.
20. Cuesta Santos, A. (1997): "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". ISPJAE. Editorial Academia. Ciudad Habana. Cuba.
21. Curso Básico de Economía del Trabajo. CTC Nacional.
22. Davis, K. (1991): "El comportamiento humano en el trabajo". Editorial Mc Graw-Hill. México.
23. Davis, K. (1980). Desarrollo de las organizaciones. Ediciones Deusto S.A. España.
24. Fernández Ríos, M. (1995): "análisis y descripción de puestos de trabajos". Editorial Díaz Santo. Madrid.
25. French Wendel, L. (1993): "Administración de personal: Desarrollo de la crisis de Recursos Humanos". Editorial Limusa. México.
26. Fernández, S. E. (1996). Dirección de la producción. Fundamentos estratégicos. Editorial Civutas. S.A. España.
27. Giselle, Edwin E Psicología Industrial. Su aplicación al personal de Empresas.
28. Harper & Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid: La gaceta de los negocios. p310.
29. Ivancevich, J & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España: [s.n].
30. Lanham, E. (1966). Valuación de puesto. Editorial Revolucionaria. La Habana, Cuba.
31. Lapierre, C. Valoración de puesto de trabajo.
32. Marsán Castellanos, J. et al (1986). Organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.
33. Niebel, w. B (1990). Ingeniería Industrial. Métodos, tiempo y movimientos. Tercera edición. Ediciones Alfa Omega, S.A. México.
34. Olaz Capitán, .A. (1997). Descripción de los puestos: Una guía Metodológica. Capital humano No. 96. enero. España. pp. .22.
35. Ordóñez Ordóñez, M. (1995). La nueva gestión de los recursos humanos. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 200, S.A. Madrid. Pp. 313-329.

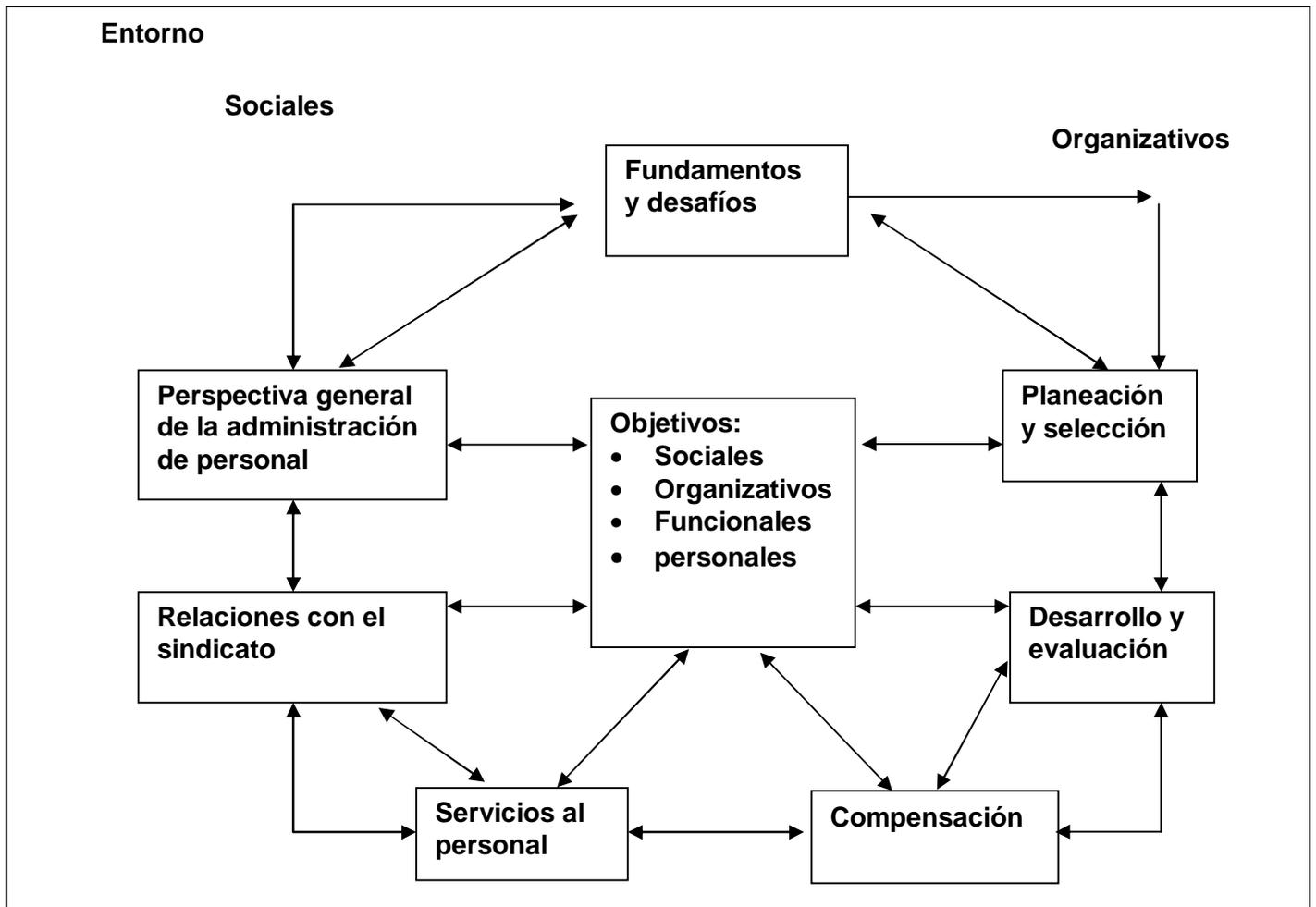
36. Recio Figueiros, E.M. & García Echevarría S. (1980). La planificación de los recursos humanos en la empresa. Editorial Hispano- Europea. Barcelona.
37. Reyes, P. A. (1995). El análisis de puesto. Editorial Limusa. México, D.F.
38. Schuster, F.E. (1989). Informe Schuster: Ambiente de trabajo y productividad. Editorial Limusa. México.
39. Sánchez García, J.C (1993). Selección de personal; Guía práctica. Ediciones Amarú. España.
40. Sikula, A. F. & McKenna, J. F. (1989). Administración de recursos humanos. México: Limusa. p128.
41. Sotolongo Sánchez, M. & Dueñas Martínez, Ho. (1996). Procedimiento general para la elaboración de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en pequeñas y medianas villas turísticas. Tesis de maestría, ISPJAE. Ciudad de la Habana.
42. Sotolongo, Sánchez y Cols. El profesiograma<. < piedra Angular de la gestión de recursos humanos.
43. Txopeitía, G. (1997). Gestión de personas: de la actitud a la configuración del modelo. Revista Capital Humano. No. 101. Junio. España, pp. 19-23
44. Werther, B. & David, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Mexico: Mc Graw Hill. p369.
45. <http://www.aiteco.com/perfilex.htm>
46. <http://sirio.deusto.es/mpoblete/modelos.htm>
47. [http://iesdelazarza.juntaextremadura.net/departamentos/orientacion/tutorias/TutorWeb/WEB/PAGINA NUEVA 73.HTM](http://iesdelazarza.juntaextremadura.net/departamentos/orientacion/tutorias/TutorWeb/WEB/PAGINA_NUEVA_73.HTM)

ANEXOS

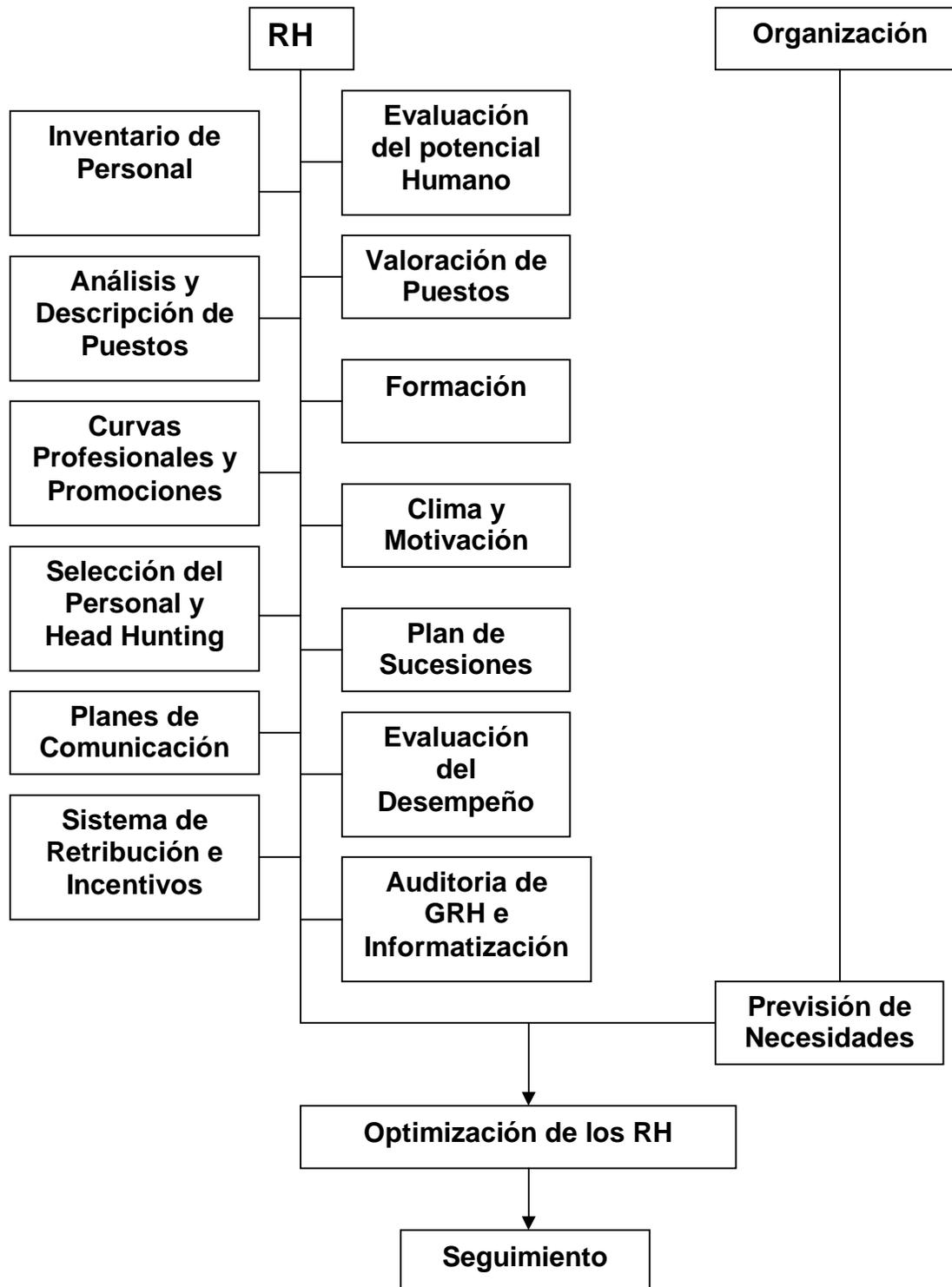
Anexo 1: Modelo de GRH según la Corporación Andina de Fomento [Páez, 1991].
Fuente: elaboración propia.



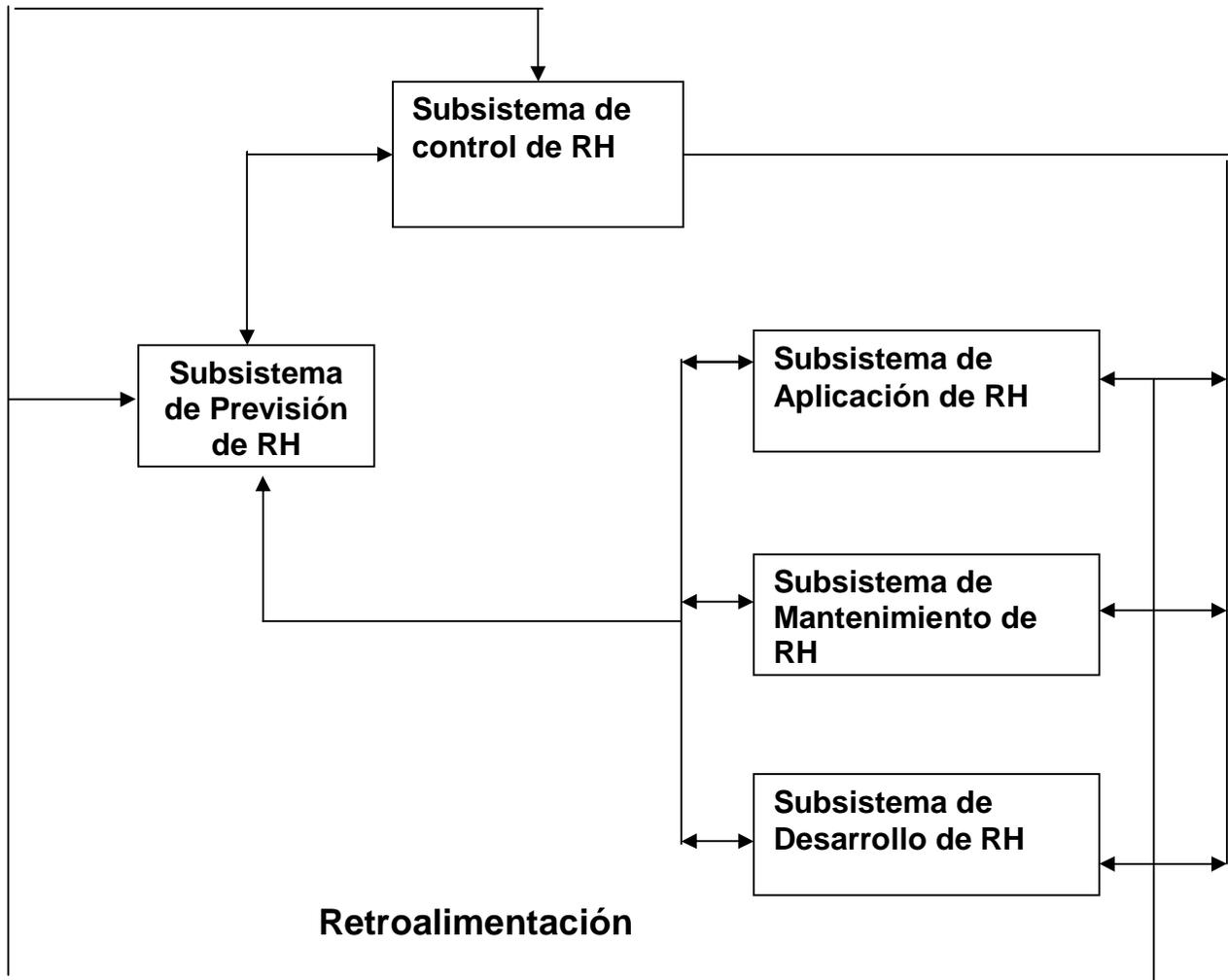
Anexo 2: Modelo Planteado por Werther & Davis [1991]. Fuente elaboración propia.



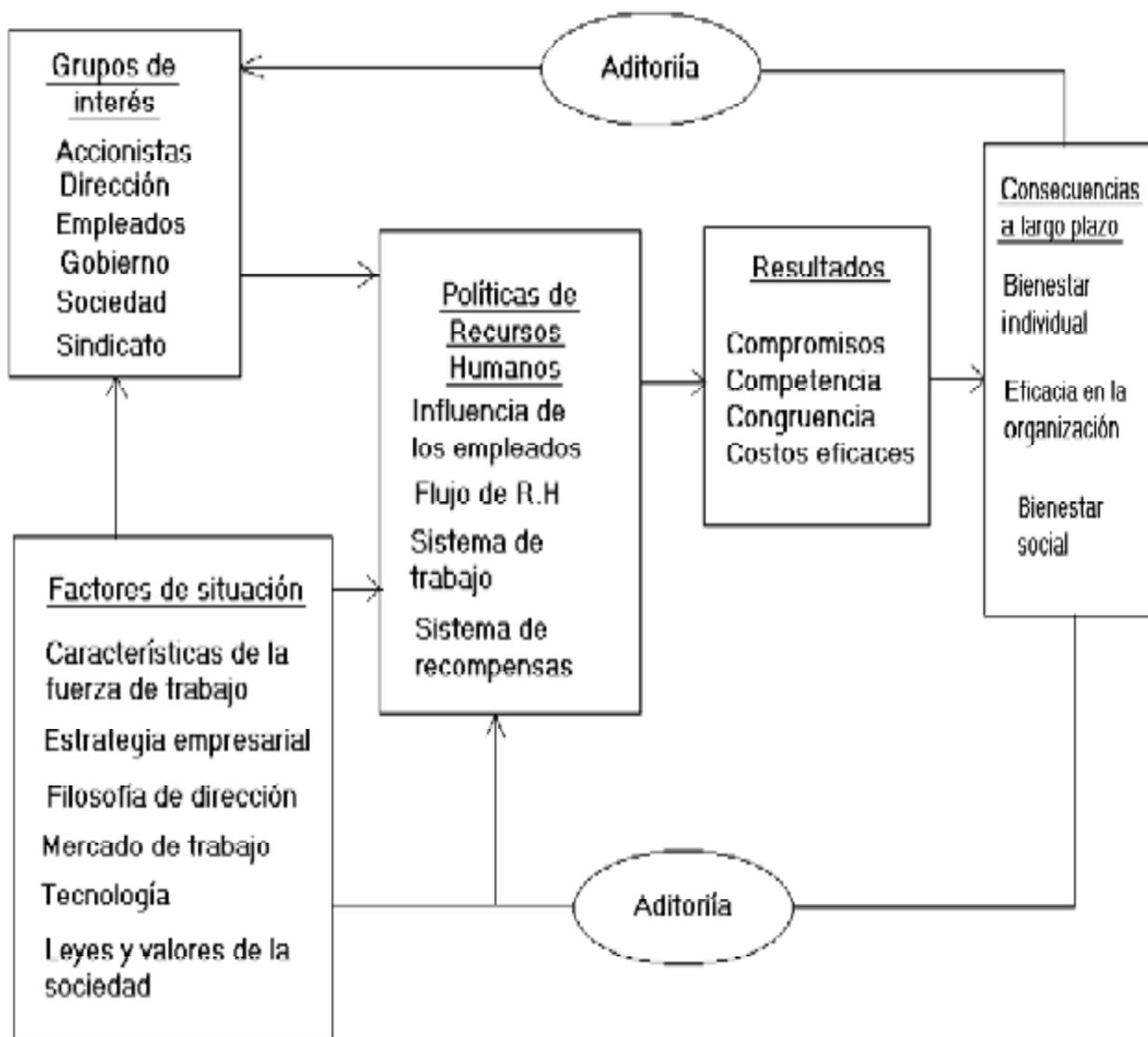
Anexo3: Modelo de GRH planteado por *Harper & Lynch* [1992]. Fuente elaboración propia.



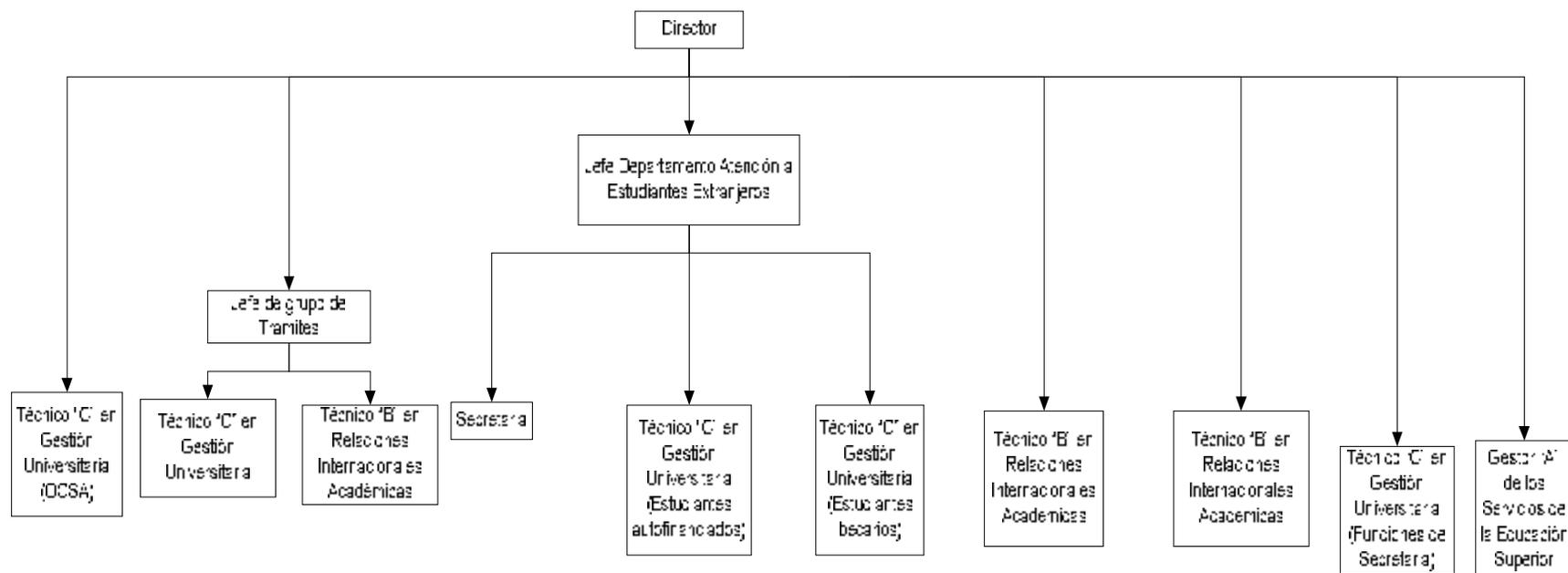
Anexo 4: Modelo de ARH de *Chiavenato* [1995]. Fuente elaboración propia.



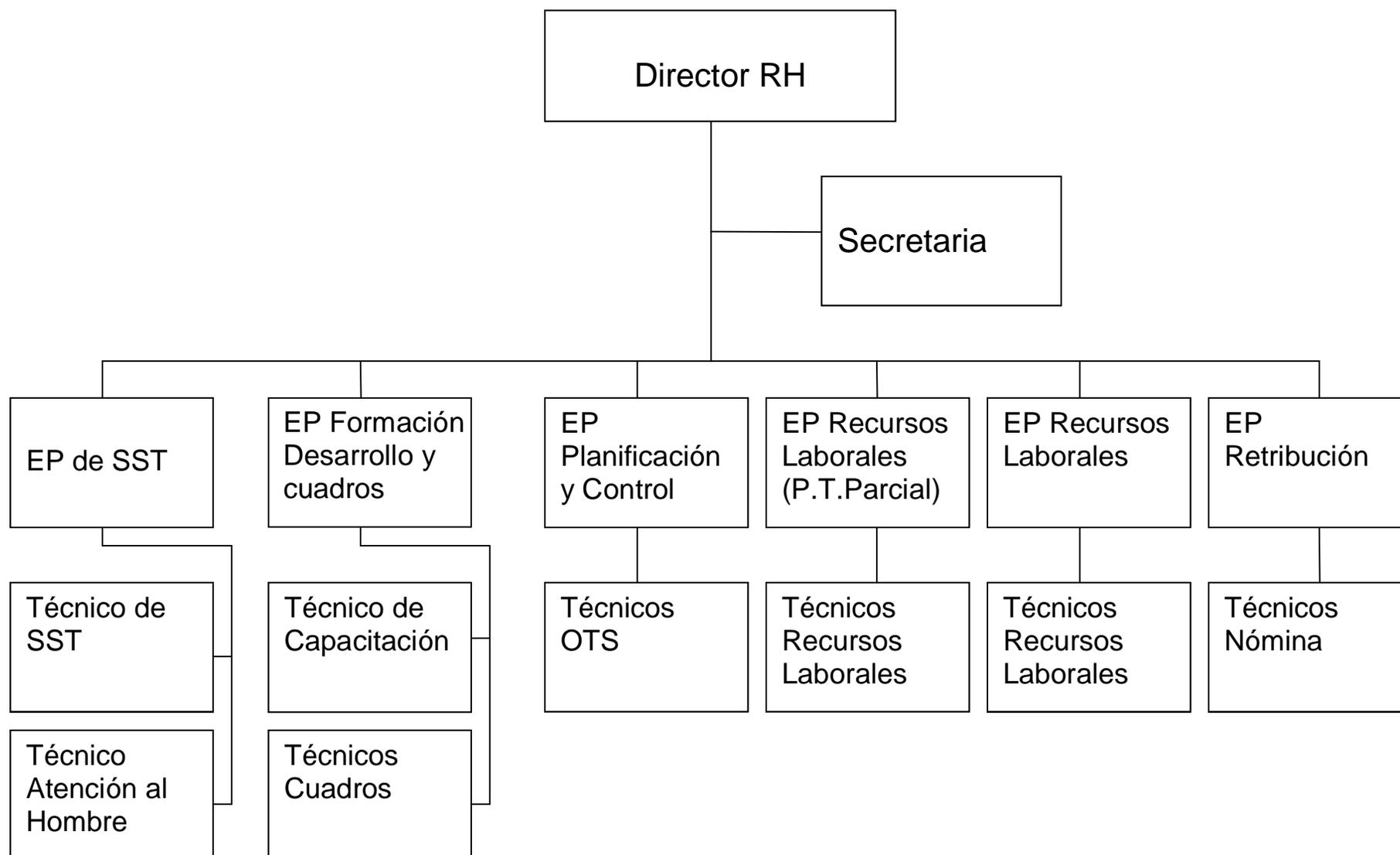
Anexo 5: Mapa de GRH de Beer y colaboradores [1992]. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 6: Organigrama de la DRI. Fuente elaboración propia.



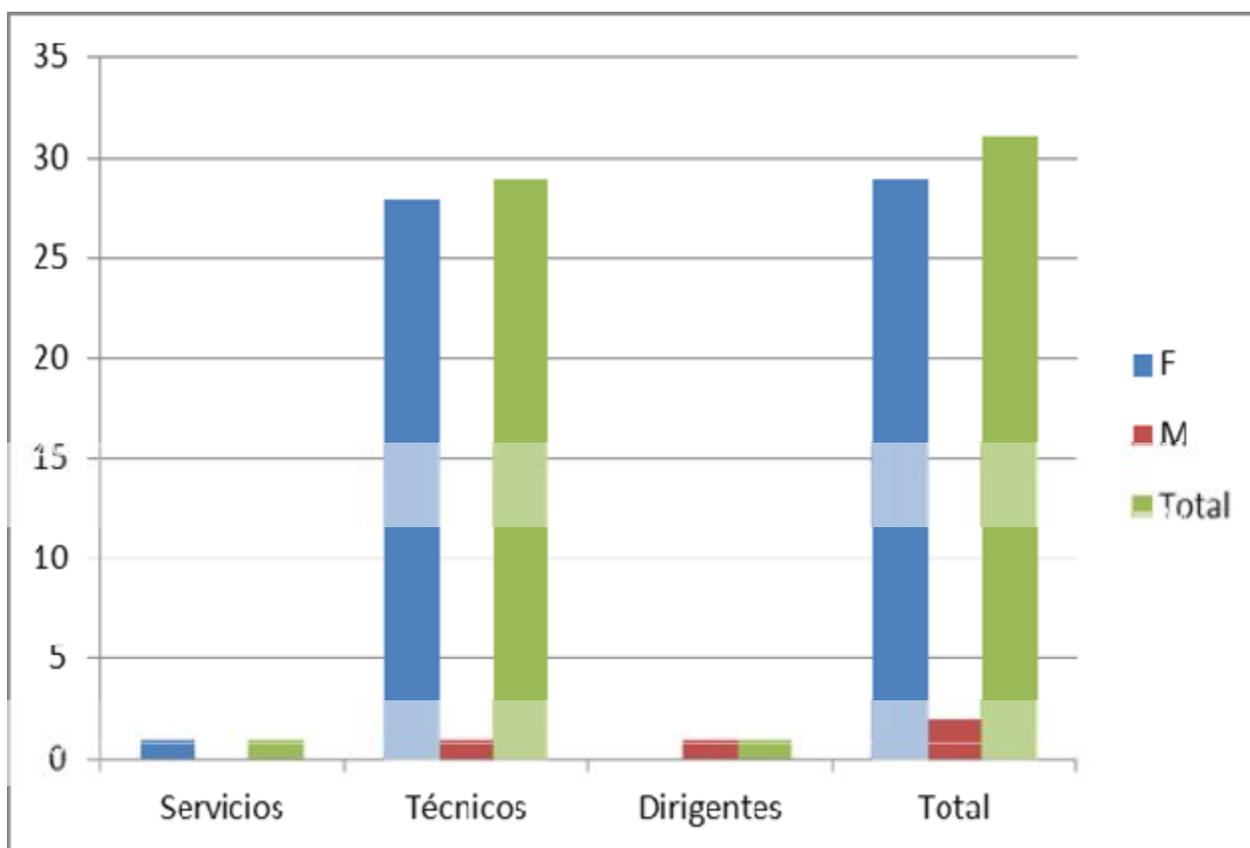
Anexo 7: Organigrama de la DRH – UCLV. Fuente: Base de dato DRH – UCLV.



Anexo: 8 Composición por categoría, edad y sexo de los trabajadores de la DRH. Fuente: Elaboración propia.

Plantilla Aprobada		34
Trabajadores por Grupos de Edades		
15 -16	-	-
17 -19	-	-
20 - 29	5	16.6
30 - 39	8	25
40 – 59	16	52
60 - 64	1	3.2
65 - 69	1	3.2
70 y más		
Total	31	

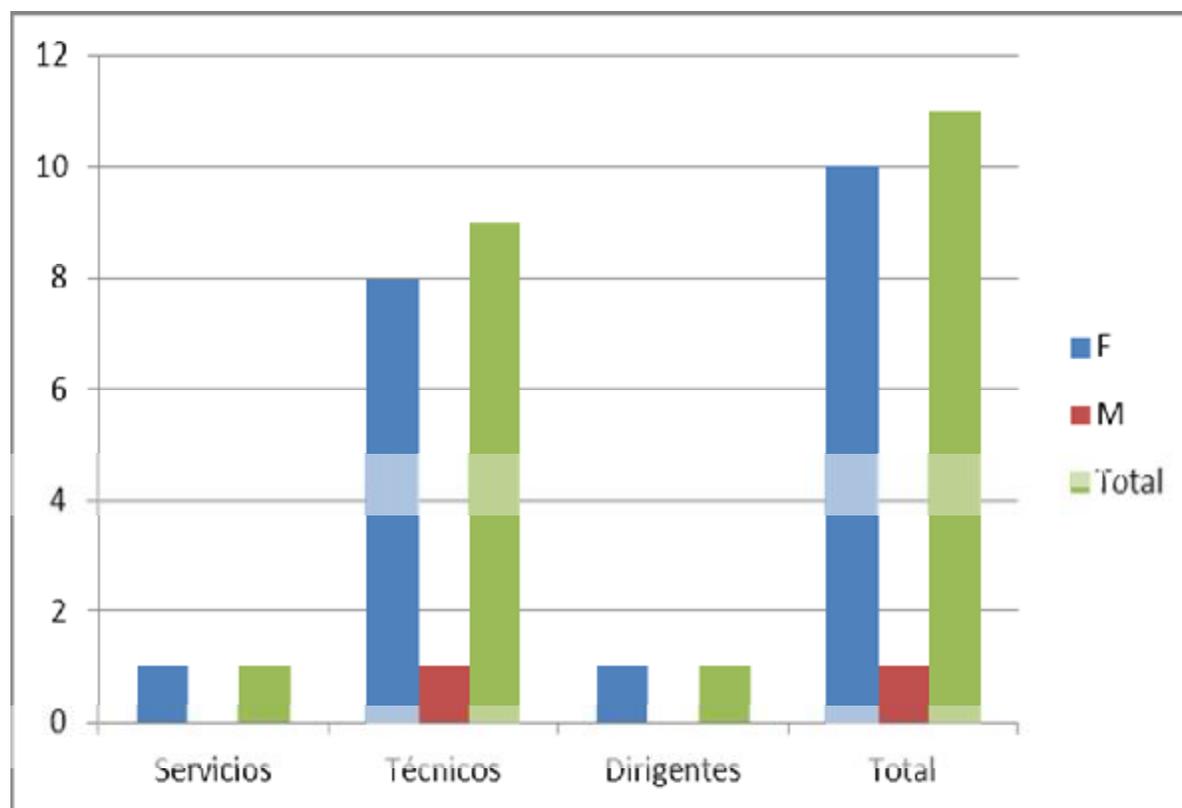
Plantilla Cubierta	31	% Plantilla Cubierta: 91.17				
Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo						
	F	%	M	%	Total	%
Servicios	1	3.2			1	3.2
Técnicos	28	90.3	1	3.2	29	93.6
Dirigentes	-		1	3.2	1	3.2
Total	29	94	2	6.4	31	100

Anexo: 8 Composición por categoría, edad y sexo de los trabajadores de la DRH. Continuación

Anexo 9: Composición por categoría ocupacional, edad y sexo de los trabajadores de la DRI. Fuente: Elaboración propia.

Plantilla Aprobada	12	
Trabajadores por Grupos de Edades		
15 -16		
17 -19		
20 - 29	2	18
30 - 39	6	55
40 – 59	2	18
60 - 64	1	9
65 - 69		
70 y más		
Total	11	

Plantilla Cubierta	11		% Plantilla Cubierta: 91.6			
Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo						
	F	%	M	%	Total	%
Servicios	1	9			1	9
Técnicos	8	72	1	9	9	82
Dirigentes	1	9			1	9
Total	10	91	1	9	11	100

Anexo 9: Composición por categoría ocupacional, edad y sexo de los trabajadores de la DRI. Continuación

Anexo 10: Sistema de reclutamiento de la UCLV. Fuente: Manual de Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad Central de las Villas.

Reclutamiento.

Proceso mediante el cual se identifica, prepara, motiva y atrae a los candidatos potencialmente idóneos, para integrarlos a la organización, así como conocer la disposición de estos a ser procesados para su admisión o promoción para el desempeño de una actividad o cargo.

En este proceso la UCLV ofrece oportunidades de empleo al mercado laboral.

Objetivo:

Garantizar la atracción de candidatos competentes para el cubrimiento de las plazas vacantes.

Paso 1: Descripción de las actividades.

Procedimiento para el desarrollo del proceso de Reclutamiento.

- Identificación de las plazas vacantes existentes en las Facultades, Direcciones.
- Solicitud de cubrimiento de las plazas vacantes.
- Captación de candidatos potenciales.
- Recepción de las solicitudes de empleo.

La identificación de las plazas vacantes se deriva del proceso de planeación de necesidades de Recursos Humanos, cuando como consecuencia de este, se producen incrementos de plazas o modificación de las existentes, lo que tiene su origen en acciones de mejoramiento del diseño organizativo de las Facultades, Direcciones o de la UCLV en general. Otro factor que influye en la cantidad de plazas vacantes es la fluctuación laboral, independientemente de la causa que la origine. Este proceso de identificación debe ser ejecutado por las Facultades, Direcciones y Rectorado según corresponda, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, la que a su vez debe gestionar el cubrimiento cuando se detecta morosidad en el cubrimiento de plazas por las unidades organizativas referidas anteriormente.

Una vez, identificada la plaza vacante corresponde realizar una solicitud de cubrimiento de las mismas por parte de las unidades organizativas a la Dirección de Recursos Humanos, especificando las características fundamentales de la plaza a convocar. La Dirección de Recursos Humanos.

Anexo 10: Sistema de reclutamiento de la UCLV. Continuación.

recepciona las solicitudes de las unidades organizativas y negocia la aprobación de las plazas en la Dirección Municipal del MTSS, obteniéndose el cuño y firma correspondiente para el autorizo oficial de las plazas. Se realiza el lanzamiento de convocatoria que dura 10 días hábiles, en ese tiempo se recibirá las solicitudes de empleo que tienen un formato predeterminado por parte de los aspirantes a las plazas.

En las condiciones actuales para proceder a convocar la plaza mediante los diferentes canales de reclutamiento, se requiere la autorización de la Dirección Municipal del MTSS.

En cuanto a los canales de Reclutamiento es factible utilizar hoy en día: anuncios en la radio, el sitio Web de Recursos Humanos, Planilla de convocatoria, el correo electrónico y el Boletín de Recursos Humanos, entre otros.

Las solicitudes de empleo deben ser homogéneas en cuanto a la información que brindan, a fin de facilitar posteriormente el proceso de selección. Es recomendable formar con estas solicitudes una bolsa que pudiera ser utilizada en futuros procesos de reclutamiento, y que facilitaría gestionar el candidato, el que por supuesto se sometería posteriormente al proceso de selección.

La duración de las convocatorias, es de 10 días hábiles y deben ser del conocimiento de todos los trabajadores de la entidad, incluyendo aquellos que se encuentran fuera de ella en funciones de trabajo; en disfrute de vacaciones; de licencias legalmente establecidas; debido a enfermedades temporales o movilizadas. Las exigencias de requisitos a cumplimentar por los aspirantes, incluye, entre otros: presentación de certificaciones de calificación; resultados de evaluaciones y comprobación práctica cuando así se requiera.

A las convocatorias libradas, pueden presentarse los siguientes trabajadores de la organización:

- a) contratados por tiempo indeterminado.
- b) contratados por tiempo determinado por más de seis meses.

c) recién egresados de la Enseñanza Técnico Profesional, asignados a la entidad por las direcciones de trabajo.

Se prioriza cubrir los puestos de trabajo con las fuentes internas. En segunda instancia, se incorpora a los que procedan de otras fuentes.

Para el reclutamiento con fuentes internas, se debe realizar:

Anexo 10: Sistema de reclutamiento de la UCLV. Continuación.

- a) una caracterización de su fuerza de trabajo (inventario del personal);
- b) una valoración acerca del resultado de las evaluaciones del personal;
- c) una valoración de los resultados de los planes de desarrollo y los programas de formación con las personas objeto de reclutamiento.
- d) informar a cada candidato sobre el puesto de trabajo que se requiere cubrir y el proceso de selección a realizar y su voluntariedad.
- e) una evaluación de los documentos del aspirante.
- f) la aplicación de técnicas que permitan valorar capacidad, méritos obtenidos, educación formal, formación profesional, entre otros (entrevista preliminar, inventario biográfico, autobiografía etc.).

De no existir internamente aspirantes o existiendo no resultan idóneos para cubrir la plaza vacante, la administración de la entidad laboral utiliza el Servicio de Empleo que brindan las direcciones de trabajo municipales (fuentes externas).

Ø Sobre el adiestramiento del recién graduado

El objetivo general del adiestramiento laboral de los recién graduados es el de complementar su formación técnica y laboral y ofrecerles todas las posibilidades para su mejor desempeño profesional e integración al colectivo de trabajo.

Para ello las administraciones, con respecto a los recién graduados deben:

- Ø Garantizar su formación integral como trabajador, mediante la identificación con el objeto empresarial, las proyecciones estratégicas, y los objetivos de trabajo de la entidad laboral y el vínculo con el colectivo de trabajadores que la integra, así como la formación de valores éticos y morales.
- Ø Asegurar su participación en actividades de postgrado, así como en cursos, seminarios, conferencias y otras actividades relacionadas con el perfil del cargo para el que se están adiestrando;

- Ø Complementar su formación con actividades prácticas relacionadas con su perfil profesional, que le permiten desempeñar el cargo para el cual se adiestra;
- Ø Desarrollar una motivación adecuada hacia el trabajo, a partir de una política sistemática de preparación, atención y estimulación;
- Ø Conocer las cualidades, posibilidades y perspectivas del recién graduado, para su ubicación definitiva en un cargo determina.

Anexo 10: Sistema de reclutamiento de la UCLV. Continuación.

Cada recién graduado asignado a la entidad cuenta con el Plan Individual de Adiestramiento Laboral, el cual cuenta de las siguientes etapas:

- Ø **Presentación y orientación inicial:** incluye el proceso de acogida y familiarización, que comienza con el recibimiento de los recién graduados por el Consejo de Dirección y las organizaciones políticas y de masas; explicación general sobre la organización de la entidad a la que se incorporan, su objeto social, estructura, funciones; características principales del proceso productivo o de servicio, sistemas de trabajo, de dirección y de estimulación; Reglamento Disciplinario Interno; explicación de sus deberes y derechos como graduado en adiestramiento; la presentación al colectivo de trabajadores y del tutor designado; el plan individual de adiestramiento laboral y otros aspectos de interés que se estiman necesarios. Esta etapa concluye con el análisis del plan individual de adiestramiento laboral entre el tutor y el recién graduado a fin de precisar los objetivos y expectativas que se esperan de su ejecución y hacer los ajustes que corresponden según los criterios de ambos.
- Ø **Preparación general:** incluye las instrucciones generales y específicas de Seguridad y Salud en el Trabajo; la profundización en las características del proceso productivo o de servicio de la entidad y el conocimiento de sus áreas funcionales. Contempla períodos de rotación por las diferentes áreas funcionales o por diferentes cargos de determinada área de trabajo, a fin de conocer sus funciones generales y su interrelación con el proceso principal. Igualmente puede preverse la participación

del recién graduado en acciones de capacitación que garantizan el cumplimiento de los objetivos planificados para esta etapa.

Ø **Preparación específica**: esta es la etapa principal del Plan y por tanto la de más larga duración para el recién graduado; tiene por objetivo garantizar el dominio integral de todas las funciones y tareas del cargo para el cual se prepara en el área de su realización y abarca el conocimiento detallado del proceso que se ejecuta en dicha área, con períodos de rotación por cada uno grupos de trabajo o actividades que la conforman.

Anexo 10: Sistema de reclutamiento de la UCLV. Continuación.

Esta etapa puede comprender el conocimiento de otras ocupaciones o cargos cuyo dominio resulta necesario para su formación integral, aún cuando pertenecen a distintas categorías ocupacionales. Se incluye también el estudio de procedimientos, instrucciones, documentos normativos y manuales de operación, entre otros. Puede preverse su participación en acciones de capacitación que garantizan el cumplimiento de los objetivos planificados para esta etapa.

Ø **Evaluación final**: Es la etapa donde se analiza y decide si el recién graduado está en condiciones de pasar a desempeñar de manera definitiva el cargo para el cual se adiestró.

Los Planes de Adiestramiento deben ser elaborados por los dos cursos, especificando tanto los objetivos generales como los específicos del adiestramiento y deben contemplar además la fecha de cumplimiento de todas las actividades previstas así como reflejar las etapas evaluativas y la copia de la evaluación parcial debe ser entregada para archivar en los expedientes. Estos planes deben constar con las firmas de los tutores y adiestrados. De no existir un respaldo de plaza al concluir los dos años del adiestramiento, se debe solicitar por escrito una prórroga del mismo por un año más y la copia de la misma también debe ser archivada.

Anexo 11: Entrevista aplicada a los directivos de ambas direcciones. Fuente:
Elaboración propia.

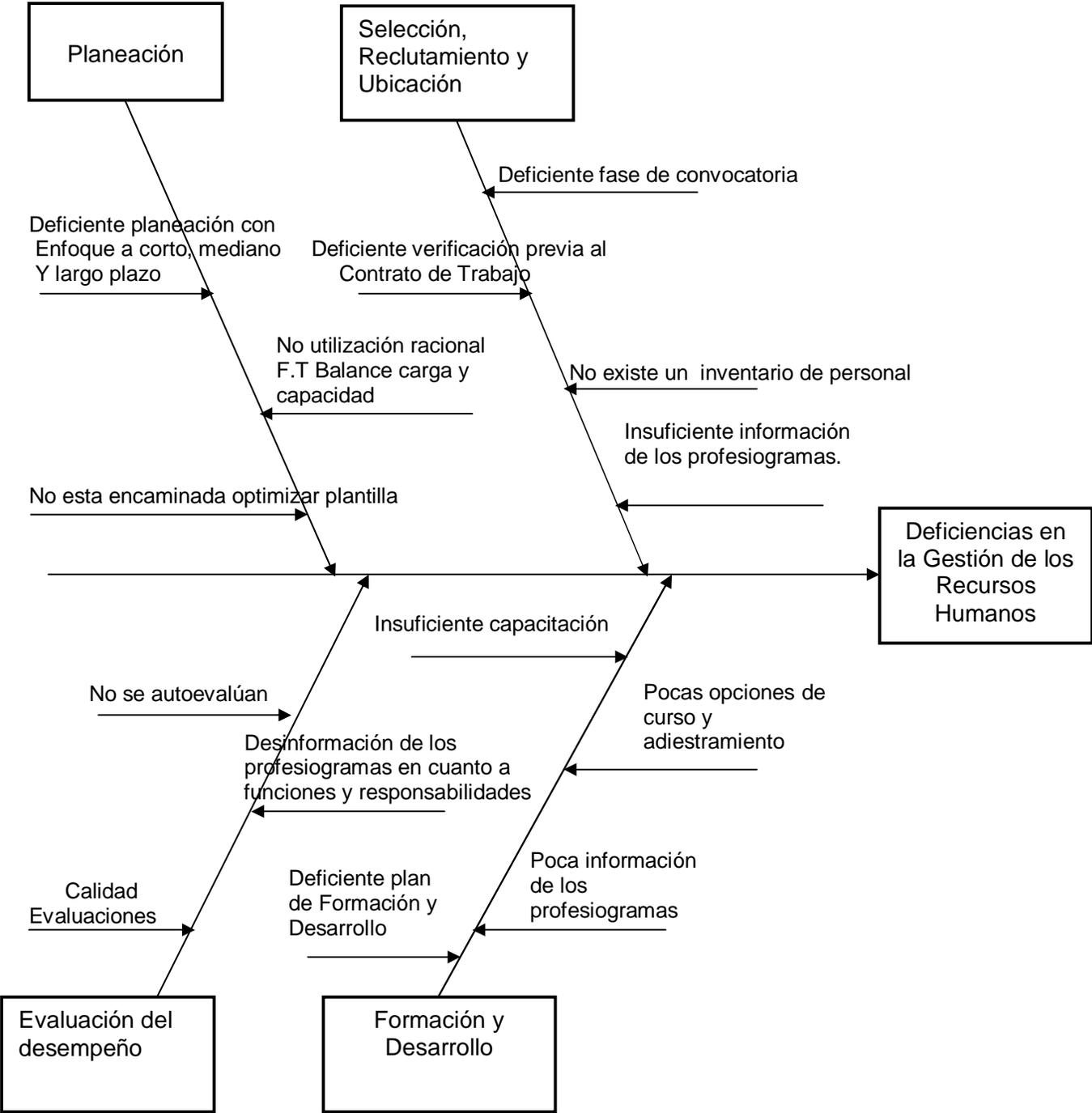
Esta entrevista se aplica con el objetivo de conocer mejor los principales problemas en las políticas de Recursos Humanos.

1) ¿Qué problemas presenta la dirección en cuanto a las políticas de Recursos Humanos?

a) ¿Dónde inciden los mayores problemas?

b) ¿Qué causas lo originan?

Anexo 12: Diagrama causa-efecto. Deficiencias en la GRH en las direcciones objeto de estudio. Fuente: elaboración propia.



Anexo 13: Modelo P-2 de la Dirección de Relaciones Internacionales. Fuente: Base de datos de la DRH-UCLV.

Cargo u Ocupación	Código	Legislación	Grupo Escala	Cat. Ocup.	anterior	cubierta	propuesta	aprobada	Dif.	exceso
Unidad organizativa: 11000 - RECTORADO. DIRECCION DE REL.INTERNACIONALES										
DIRECTOR DE RELACIONES INTERNACIONALES	1019	R-99/09 Propio MES	S/RES	D	1	1	1	1	0	0
TÉCNICO "C" EN GESTION UNIVERCITARIA	6079	R-14/2009	VIII	T	1	2	3	3	1	0
ESPECIALISTA B EN RELACIONES INTERNACIONALES ACADÉMICAS	6080	R-14/2009	X	T	3	4	4	4	0	0
GESTOR "A" DE SERVICIOS DE LA EDUCACION SUPERIOR	9001	R-14/2009MES	IV	S	1	1	1	1	0	0
Subtotal unidad organizativa:					6	8	9	9	1	0

Unidad organizativa: 11001 - RECTORADO. DIECCION DE RELACIONES INTERNACIONALES. DEPARTAMENTO DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS										
JEFE DE DEPARTAMENTO DE EST. EXTRANJEROS	1058	R-99/09 MES	S/RES	D	1	1	1	1	0	0
SECRETARIA	6020	R 108/05 COMUN TECNI	VI	T	1	0	1	1	1	0
TÉCNICO EN RELACIONES INTERNACIONALES ACADÉMICAS	6079	R-14/2009	VIII	T	2	2	2	2	0	0
Subtotal unidad organizativa:					4	3	4	4	0	0

Anexo 14: Modelo P-2 de la Dirección de Recursos Humanos. Fuente: Base de datos de la DRH-UCLV.

Cargo u Ocupación	Código	Legislación	Grupo Escala	Cat. Ocupa.	Anterior	Cubierta	Propuesta	Aprobada	Dif.	Exceso
Unidad organizativa :53000 - RECTORADO DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS										
DIRECTOR	0012	R-99/09 Propio MES	S/RES	D	1	1	1	1	0	0
GESTOR "A" DE SERVICIOS DE LA EDUCACION SUPERIOR	9001	R-14/2009MES	IV	S	1	1	1	1	0	0
Subtotal unidad organizativa:					2	2	2	2	0	0

Unidad organizativa: 53010 - RECTORADO DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS. PLANEACION Y CONTROL. (ORG.TRABAJO Y SALARIO)										
TECNICO "A" EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS	6037	R- 108/05 COMUN TECN	VIII	T	0	0	0	0	0	0
ESPECIALISTA "B" EN GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	6039	R- 77/09 COMUN TECNI	XI	T	2	2	2	2	0	0
TÉCNICO A EN EQUIPAMIENTO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR	6074	R-14/2009	VIII	T	0	1	1	1	0	0
Subtotal unidad organizativa:					2	3	3	3	0	0

Unidad organizativa :53015 - RECTORADO DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO										
TECNICO "A" EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS	6037	R- 108/05 COMUN TECN	VIII	T	0	1	1	1	0	0
ESPECIALISTA "B" EN GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	6039	R- 77/09 COMUN TECNI	XI	T	0	2	2	2	0	0
Subtotal unidad organizativa:					0	3	3	3	0	0

Unidad organizativa :53020 - RECTORADO DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS RECURSOS LABORALES										
ESPECIALISTA "C" EN GESTION ECONOMICA	6032	R- 77/09 COMUN TECNI	X	T	0	0	0	0	0	0
TECNICO "A" EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS	6037	R- 108/05 COMUN TECN	VIII	T	6	5	5	5	0	0
ESPECIALISTA "B" EN GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	6039	R- 77/09 COMUN TECNI	XI	T	3	3	3	3	0	0
TECNICO "A" EN GESTION ECONOMICA	6162	R- 77/09 COMUN TECNI	VIII	T	0	0	0	0	0	0
Subtotal unidad organizativa:					9	8	8	8	0	0

Anexo 14: Modelo P-2 de la Dirección de Recursos Humanos. Continuación

Unidad organizativa: 53025 - RECTORADO DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS. RETRIBUCION										
ESPECIALISTA "C" EN GESTION ECONOMICA	6032	R- 77/09 COMUN TECNI	X	T	1	1	1	1	0	0
TECNICO "A" EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS	6037	R- 108/05 COMUN TECN	VIII	T	2	2	2	2	0	0
ESPECIALISTA "B" EN GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	6039	R- 77/09 COMUN TECNI	XI	T	1	2	2	2	0	0
Subtotal unidad organizativa:					4	5	5	5	0	0

Unidad organizativa :53030 - RECTORADO DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS FORMACION DESARROLLO Y CUADRO										
ESPECIALISTA "B" EN GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	6039	R- 77/09 COMUN TECNI	XI	T	5	5	5	5	0	0
Subtotal unidad organizativa:					5	5	5	5	0	0

Unidad organizativa: 53035 - RECTORADO DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS. UNIVERSALIZACION										
TECNICO "A" EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS	6037	R- 108/05 COMUN TECN	VIII	T	3	2	3	3	1	0
ESPECIALISTA "B" EN GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	6039	R- 77/09 COMUN TECNI	XI	T	3	2	2	2	0	0
Subtotal unidad organizativa:					6	4	5	5	1	0

Anexo 15: Modelo de entrevista para la elaboración de los profesiograma. Fuente: elaboración propia.

La entrevista tiene como fin el diagnóstico del puesto de trabajo, por favor responda con la mayor claridad posible.

Denominación del puesto: _____

Área o departamento al que pertenece: _____

A quién se subordina directamente: _____

Categoría ocupacional: _____

1. ¿En qué consiste el trabajo?
2. Mencione las funciones que realiza en el puesto:
3. Formación exigida: _____
4. ¿Qué conocimientos considera necesarios para el desempeño del trabajo?
5. ¿Qué habilidades requiere el trabajo?
6. ¿Qué actitudes se requieren para el desempeño del trabajo?
7. ¿A que riesgos está expuesto en el puesto de trabajo?
8. Responsabilidades inherentes al puesto:
9. ¿Qué relación tiene el puesto con otros, dentro o fuera del área?
10. ¿A quien se subordina directamente?

¡Muchas gracias!

Anexo 16: Formato propuesto para la estructura de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo:		
b)- Regulación que lo aprueba:		
c)- Categoría Ocupacional:	Grupo Escala:	Salario:
d)- Misión:		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
III- Características Físicas:		
IV- Competencia		
Formación exigida:		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
Características personales:		
VII- Responsabilidad del puesto:		
VIII- Riesgo del Puesto:		
IX- Estructura de subordinación y relación:		
.		

Anexo 17: Profesiogramas resultantes para la Dirección de Recursos Humanos (DRH). Fuente: Elaboración propia.

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA**

I- Identificación del puesto
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista “B” en gestión de los recursos humanos
b)- Regulación que lo aprueba: R-77/2009
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: XI Salario: 495.00
d)- Misión: Garantizar todo lo referente a la política de reclutamiento, selección, superación, promoción del personal docente, investigadores y directivos en correspondencia con las políticas vigentes. Realizar la promoción, evaluación y desarrollo, además del control y orientación del proceso de evaluación del desempeño. Asesorar y hacer cumplir los lineamientos generales del programa de cuadros.
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:
<ul style="list-style-type: none"> § Participar activamente en la elaboración de los objetivos de su grupo. § Asesorar, coordinar y controlar todo lo referente a la política de reclutamiento, selección, ubicación, superación y evaluación de los docentes, investigadores y cuadros en correspondencia con la misión y visión del centro. § Orientar, asesorar y gestionar la aprobación y labor de los tribunales de categoría docente e investigativo. § Asesorar, orientar y controlar el desarrollo del proceso de evaluación del personal docente, investigativo, recién graduado, adiestramiento y cuadro. § Asesorar metodológicamente el trabajo con los cuadros y la reserva (STCR). § Confeccionar, controlar y actualizar los expedientes de los docentes, investigadores y cuadros en el área de Humanidades. § Ejecutar el proceso de categorización y ratificación a los docentes y categorización a los investigadores, en el área de Humanidades. § Elaborar todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y ministerio. § Operar el sistema automatizado de Cuadros. § Preparar en las Comisiones de Cuadro, evaluación profesional, proceso de condecoraciones, evaluación de cuadros, análisis de cuadros para el MES y el PCC Provincial. § Procesar y controlar altas y bajas, sus causas. § Asesorar y controlar el trabajo del grupo. § Realizar otras tareas asignadas por el jefe.
III- Características Físicas:
Buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos.
IV- Competencia:
Formación exigida: Graduado de Nivel Superior

Continuación.

Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Políticas de cuadros § Legislación Laboral § Dirección § Gestión de los recursos humanos Computación	§ Interpretar regulaciones y normativas § Aplicar herramientas para el trabajo § Operar los sistemas automatizados establecidos § Impartir capacitaciones Redactar informe	§ Motivación hacia el trabajo § Liderazgo Responsabilidad
Características personales Inteligencia, memoria, capacidad de decisión, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, generalista y de pensamiento estratégico, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, comprometido con el trabajo, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis		
VII- Responsabilidad del puesto § Responder por la política de asesoramiento de cuadros, § Por la elaboración y control de los planes de capacitación de los trabajadores. § Por la elaboración y control de los planes de estudio y programas de calificación y recalcificación. § Responde por la promoción, evaluación y desarrollo. § Por control y orientación del proceso de evaluación del desempeño. § Por la supervisión sobre los programas de desarrollo de cuadros. Por la aplicación de los criterios sobre composición y características de la cantera y reserva de cuadros.		
VIII- Riesgo del Puesto No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.		
IX- Estructura de subordinación y relación: Se subordina directamente al director de recursos humanos y Se relacionan con todos los departamentos que conforman la dirección		

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista “B” en gestión de los Recursos Humanos.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-77/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: XI Salario:		
d)- Misión: Garantizar la confección y el control de los expedientes, contratos determinados e indeterminados de las áreas que atiende.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Recepcionar el RH-3 de las áreas que atiende, revisar modelos de vacaciones y licencias.		
§ Confeccionar y actualizar los expedientes de las áreas que atiende.		
§ Confeccionar las cartas de pago, altas, bajas y modificaciones de las áreas que atiende.		
§ Controlar el personal excedido de vacaciones de las áreas que atiende.		
§ Control de las medidas disciplinarias y depuración del expediente laboral de las áreas que atiende.		
§ Actualización de la plantilla (P-4) de las áreas que atiende.		
§ Introducir altas, bajas y modificaciones al sistema computarizado.		
§ Archivar el RH-3 en los meses que le corresponda y consecutivo de pago: documentos de alta, bajas, modificaciones y cartas de pago.		
§ Procesar y controlar de los certificados médicos de las áreas que atiende		
§ Atender y brindar información al público, de las áreas que atiende.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada.		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de nivel superior		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Conocimientos de las leyes laborales vigentes.	§ Calculo	§ Motivación hacia el trabajo
§ Computación	§ Elaboración de documentos	§ Tenacidad
§ Gestión de los Recursos Humanos	§ Interpretación de documentos	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido	

Continuación.

Características personales:

Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis

VII- Responsabilidad del puesto

- § Responder por el reclutamiento, convocatorias de las plazas vacantes.
- § Por la incorporación del trabajador seleccionado para cubrir la plaza vacante en las áreas que atiende en los marcos legales establecidos.
- § Por la aplicación de los lineamientos de la política de empleo.
- § Por la orientación al trabajador de las políticas, estrategias, organización y modo de funcionamiento del área según corresponda.
- § por la aplicación de lo establecido sobre la actualización y control del expediente laboral.

Responder por la aplicación de lo establecido en el reglamento de relaciones laborales.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Está subordinado al Especialista Principal del Grupo de Recursos Laborales, se relaciona estrechamente con el resto de los miembros del grupo, con los compañeros de organización del trabajo y con la persona responsable de Capacitación.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista “B” en gestión de los Recursos Humanos.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-77/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: XI Salario: 495.00		
d)- Misión: Asesorar, coordinar y supervisar la actividad laboral desde los objetivos de la protección e higiene del trabajo para preservar y mejorar el estado de bienestar eco- psicofisiológico y social de los trabajadores.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Inspeccionar las cedas universitarias.		
§ Controlar y archivar las categorías docentes.		
§ Archivar contratos de las cedas universitarias.		
§ Recibir reportes de pagos de las cedas.		
§ Recibir reportes de pagos de las cedas.		
§ Efectuar el proceso de altas y bajas de los profesores adjuntos.		
§ Revisar las nóminas de los reportes de los profesores adjuntos.		
§ Llevar registros de post-grados de las SUM.		
§ Llevar registros de relación del personal que está en el curso de seguridad y protección.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada.		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de Nivel Superior en las Especialidades de Ingeniería Industrial		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Gestión de los Recursos Humanos.	§ Calculo	§ Motivación hacia el trabajo
§ Computación	§ Elaboración de documentos	§ Tenacidad
§ Legislación Laboral	§ Interpretación de documentos	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido	

Continuación.

Características personales

Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis.

VII- Responsabilidad del puesto

- § Responder por el archivo y control de las categorías docentes.
- § Responder por el archivo de los contratos de las cedes universitarias.
- § Responder por los reportes de pagos recibidos de las cedes.
- § Responder por el proceso de altas y bajas de los profesores adjuntos.
- § Responder por las nóminas de los reportes de los profesores adjuntos.
- § Responder por los registros de post-gradados de las SUM.
- § Responder por los registros de relación del personal que está en el curso de seguridad y protección.
- § Responder por otras tareas asignadas por el jefe.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Está subordinado al especialista principal de recursos laborales y mantiene vínculo estrecho con todas las áreas de la Universidad pero en especial con las direcciones de Servicios Generales, Alimentación, ATM, Economía, departamento de Protección Física y los Médicos de los Consultorios de las áreas de la Universidad.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista “B” en gestión de los Recursos Humanos.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-77/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: XI Salario:		
d)- Misión: Asesorar, coordinar, supervisar y realizar la actividad de seguridad social en la UCLV		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Recibir certificados médicos y procesar mediante modelos establecidos.		
§ Preparar las comisiones médicas y asistir con el trabajador en la fecha señalada.		
§ Tramitar e inspeccionar el expediente en caso de invalidez parcial o total y llevarlo al INASS municipal.		
§ Recibir solicitud de jubilación.		
§ Realizar el cálculo de los años de servicios y la pensión total.		
§ Confeccionar los modelos de jubilación y tramitar en INASS.		
§ Realizar y tramitar los casos de fallecimiento.		
§ Visitar a familiares beneficiarios para entrevistarlos inspeccionando el expediente y tramitarlo al INASS municipal.		
§ Atender al público.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada.		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de nivel superior		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Conocimientos de las leyes laborales vigentes.	§ Cálculo	§ Motivación hacia el trabajo
§ Computación	§ Elaboración de documentos	§ Tenacidad
	§ Interpretación de documentos	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido	

Características personales

Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis

VII- Responsabilidad del puesto

- § Responder por los certificados médicos y procesados mediante modelos establecidos.
- § Responder por las comisiones médicas y asistir con el trabajador en la fecha señalada.
- § Responder por el expediente en caso de invalidez parcial o total y llevarlo al INASS municipal.
- § Responder por las solicitudes de jubilación recibidas.
- § Responder por los modelos de jubilación y por su tramitación en el INASS.
- § Responder por la tramitación en caso de fallecimiento.
- § Responder por las visitas que se les realicen a los familiares beneficiarios para entrevistarlos inspeccionando el expediente y tramitarlo al INASS municipal.
- § Realizar otras tareas asignadas por el jefe.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Está subordinado al especialista principal manteniendo vínculo estrecho con todas las áreas de la Universidad y trabajadores del área.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista “C” en Gestión Económica. (EP)		
b)- Regulación que lo aprueba: R-77/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: XI Salario: 495.00		
d)- Misión: Garantizar el pago de los trabajadores de la UCLV. Asesorar y controlar las tareas del grupo de retribución.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Revisar vacaciones.		
§ Hacer reintegros según Corresponda en cada caso.		
§ Procesar bajas.		
§ Revisar los reportes de RH3, vacaciones, nominillas, condiciones laborales, horas extras, profesores adjuntos de las sedes universitarias de Santa Clara, Caibarién, Camajuaní y Placetás.		
§ Realizar el cálculo Manual de las cartas de pago, subsidio, licencia de maternidad, Consulta de niño sano y consulta de embarazada, ley 13, Resolución /22, introducir y revisar los reportes.		
§ Editar nómina y nominilla		
§ Tirar el I-10 contra la nomina según corresponda después de efectuado el pago.		
§ Llenar las planillas de créditos a la población.		
§ Atender al público.		
§ Participar en las reuniones con el Director y los administradores.		
§ Asesorar y controlar las tareas del grupo.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada.		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de Nivel Superior en especialidad a fin.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Gestión de los Recursos Humanos.	§ Calculo	§ Motivación hacia el trabajo
§ Computación	§ Confección de nominas	§ Tenacidad
§ Legislación Laboral respecto a los salarios	§ Interpretación de documentos	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido (assent)	§ Liderazgo

Características personales

Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis

VII- Responsabilidad del puesto

- § Responder por el pago de los trabajadores en los marcos de la legislación laboral vigente,
- § Por la confección y registro de las nóminas
- § Control de las tarjetas de registro de tiempo
- § Salario y emitir las certificaciones salariales de los trabajadores.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordinan al director y se relaciona con trabajadores con las demás áreas de la DRH.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “A” en Gestión de los Recursos Humanos.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-77/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: VIII Salario: 415.00		
d)- Misión: Garantizar el pago de los trabajadores de la UCLV y garantizar las tarjetas de salarios y tiempo trabajado.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Recibir el reporte de vinculación de las auxiliares de limpieza entrarlo y revisarlo.		
§ Revisar los reportes de los profesores adjuntos de las sedes universitarias de Corralillo, Quemado, Sagua y Remedios.		
§ Hacer el SNC 2-25 de los trabajadores que son de nueva incorporación.		
§ Hacer los movimientos de las tarjetas SNC2-25 cuando existan en todos los meses.		
§ Llenar el SNC 2-25 de todos los trabajadores.		
§ Atención al público.		
§ Realiza otras tareas que se le asigne.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada.		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Se exige ser graduado de Técnico Medio en Organización del Trabajo.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Organización del trabajo y los salarios	§ Calculo	§ Motivación hacia el trabajo
§ Computación	§ Confección de nominas	§ Tenacidad
§ Legislación Laboral respecto a los salarios	§ Interpretación de documentos	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido (assent)	
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis		

Continuación.

VII- Responsabilidad del puesto

- § Responder por el reporte de vinculación de las auxiliares de limpieza entrarlo y revisarlo.
 - § Responder por los reportes de los profesores adjuntos de las sedes universitarias de Corralillo, Quemado, Sagua y Remedios.
 - § Responder por el SNC 2-25 de los trabajadores que son de nueva incorporación
 - § Responder por los movimientos que se realicen en las tarjetas SNC2-25 cuando existan en todos los meses.
 - § Responder por el SNC 2-25 de todos los trabajadores.
- Responder por otras tareas que se le asigne.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordina al Especialista Principal del Grupo de Nóminas.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Auxiliar de limpieza		
b)- Regulación que lo aprueba:		
c)- Categoría Ocupacional: Servicio Grupo Escala: I Salario:		
d)- Misión: Realizar la limpieza general de las áreas de la DRH.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Limpieza en locales tales como oficinas, salones, pasillos, escaleras y baños contemplando el piso, las paredes, el techo y las ventanas además de las mesas, sillas y muebles con los que cuente el área asignada, así como mantener vacíos los cestos para basura.		
III- Características Físicas:		
La persona que desempeñe la actividad debe poseer una alta resistencia al desplazamiento, tolerancia al polvo, el calor el frío y la humedad, físicamente con una gran resistencia física sobre todo por hacer reiteradas fuerzas y continuo movimiento de brazos.		
IV- Competencia:		
Formación exigida: No es exigida una graduación específica.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Como se realiza la limpieza en las diferentes áreas	§ Utilizar los instrumentos de trabajo	§ Motivación hacia el trabajo § Responsabilidad
Características personales		
Debe poseer una atención y memoria visual normal, debe poseer rasgos de serenidad pero no así lentitud en movimientos, debe comunicarse y orientar su trabajo en función de mantener un buen ambiente físico según las condiciones mínimas de los locales.		
VII- Responsabilidad del puesto		
§ Responde por el cuidado y mantenimiento de los instrumento de trabajo.		
§ Responde por la limpieza de los locales.		
VIII- Riesgo del Puesto		
La persona que ocupe este puesto está sometida a posibles enfermedades asociadas a hongos y / o bacterias que penetran por pies y manos, afectaciones en la columna y las manos desde el punto de vista ortopédico.		
IX- Estructura de subordinación y relación:		
Se subordina al Director. Posee relación con trabajadores de la dirección.		

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “A” en Gestión de los Recursos Humanos
b)- Regulación que lo aprueba: R-77/2009
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: VIII Salario: 415.00
d)- Misión: Coordinar las actividades de capacitación para todos los niveles en todos los componentes principales tanto en la Universidad como fuera de ella.
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:
<ul style="list-style-type: none"> § Orientar, convocar y controlar el desarrollo de la superación y capacitación de todos los segmentos en la Universidad. § Elaborar la estrategia del programa de capacitación y desarrollo del personal de Recursos Humanos de la universidad. § Analizar y discutir los programas de formación y desarrollo de los directivos y reservas. § Analizar los programas de formación y desarrollo de obreros, servicios y administrativos. § Controlar inspeccionar y evaluar periódicamente el cumplimiento de los programas de capacitación y desarrollo de todos los segmentos. § Controlar el sistema de formación de los universitarios en adiestramiento en la entidad. § Determinar las necesidades de aprendizaje (DNA) según las distintas categorías. § Garantizar el desarrollo de la capacitación inicial de los trabajadores que se incorporan a la Universidad. § Gestionar los materiales y locales para garantizar el desarrollo de los cursos. § Registrar y controlar los trabajadores que estudian acogidos al decreto 91. § Operar el sistema automatizado de cuadros. § Realizar otras tareas de asignadas por el jefe.
III- Características Físicas:
Buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada.
IV- Competencia:
Formación exigida: Graduado de técnico medio en especialidades afines

Continuación.

Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Sistema establecido para la formación y desarrollo de los trabajadores § Legislación laboral § Computación	§ Calculo § Elaboración de documentos § Interpretación de documentos § Operar el sistema automatizado establecido	§ Motivación hacia el trabajo § Tenacidad § Responsabilidad
Características personales Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis		
VII- Responsabilidad del puesto § Responder por la orientación y convocatoria de los programas de desarrollo, superación y capacitación de todos los segmentos de la universidad. § Responder por la estrategia del programa de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos. § Responder por los programas de formación y desarrollo de obreros, servicios y administrativos. § Responder por el sistema de formación de los universitarios en adiestramiento en la entidad. § Responder por las necesidades de aprendizaje, según las distintas categorías. § Responder por el desarrollo de la capacitación inicial de los trabajadores que se incorporan a la universidad. § Responder porque se garantice mediante la gestión los materiales y locales para el correcto desarrollo de los cursos. § Responder mediante el registro y el control los trabajadores acogidos al decreto 91. § Responder por otras tareas asignadas por el jefe.		
VIII- Riesgo del Puesto No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.		
IX- Estructura de subordinación y relación: Se subordina al Jefe de Grupo de Cuadros, relacionándose con el resto de los miembros del grupo y los Decanos, Jefe de Departamentos, profesores que imparten cursos, capacitadores de otros centros, etc.		

Anexo 17: Profesiogramas resultantes para la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI). Fuente: Elaboración propia.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “B” en Relaciones Internacionales Académicas.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: X Salario: \$439.00		
d)- Misión: Representar a la Dirección de Relaciones Internacionales en el MES.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Apoyar a la DRI en Gestiones de trámites de salidas.		
§ Recogida de boletos aéreos.		
§ Presentación y recogida de visados.		
§ Seguimientos a trámites que demandan aprobaciones especiales.		
§ Atención a delegaciones de visitantes extranjeros.		
§ Seguimiento a tareas de proyectos y de contratación de personal extranjero por la UCLV.		
§ Atención a las gestiones de becarios extranjeros en sus trámites a realizar en la Habana.		
§ Atención a las gestiones de becarios extranjeros compensados en sus trámites a realizar en la Habana		
§ Otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentado por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de Nivel Superior		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Aspectos relacionados con los trámites migratorios.	§ Tramites de documentos	§ Motivación hacia el trabajo
§ Idiomas	§ Redactar informes	§ Tenacidad
§ Computación	§ Interpretación y redacción de documentos en ingles	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido	
	§ Comunicación	
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis		

Continuación.

VII- Responsabilidad del puesto

- § Dinero en efectivo.
- § Comprobantes de visa y de boleto aéreo
- § Pasaportes
- § Sellos de Inmediatez
- § Anexo 4 (Impuesto de aeropuerto)
- § Garantizar salidas en tiempo.
- § Documentos legalizados

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordina al jefe de Grupo de trámites y se relaciona con el personal que acude a la DRI.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “B” en Relaciones Internacionales Académicas.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: X Salario: \$439.00		
d)- Misión: Garantizar la tramitación de las salidas al extranjero y prórrogas del personal de la UCLV que viaja en Misión Oficial y controlar todas las tareas de la Oficina.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Lograr la segregación de funciones referidas a la tramitación necesaria para un óptimo control interno. O sea controlar la actividad de los técnicos.		
§ Control de pasaportes		
§ Seguimiento y control de los trámites.		
§ Seguimientos a trámites que demandan aprobaciones especiales.		
§ Control de toda la Información de salidas (Díaspóra).		
§ Entrega y control de impuestos de aeropuertos.		
§ Conciliación con la DRI-MES.		
§ Control de la situación migratoria del personal en el extranjero.		
§ Tramitación de prórrogas de estancia.		
§ Otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentado por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de Nivel Superior		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Aspectos relacionados con los trámites migratorios.	§ Tramites de documentos	§ Motivación hacia el trabajo
§ Idiomas	§ Redactar informes	§ Tenacidad
§ Computación	§ Interpretación y redacción de documentos en ingles	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido	§ Liderazgo
	§ Comunicación	
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis		

Continuación.

VII- Responsabilidad del puesto

- § Controlar las actividades de los técnicos
- § Dinero en efectivo.
- § Comprobantes de visa y de boleto aéreo
- § Pasaportes
- § Garantizar salidas al extranjero en tiempo
- § Documentos legalizados
- § Impuestos de aeropuerto

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordina al director de la DRI y se relaciona con el personal que acude al área.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “B” en Relaciones Internacionales Académicas.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: X Salario: \$439.00		
d)- Misión: Garantizar la correcta organización y puesta en marcha de las actividades de la UCLV con los países del resto del mundo.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
<ul style="list-style-type: none"> § Atender a visitantes extranjeros. § Influenciar en el marco de Relaciones Internacionales y la Programación de la UCLV en organismos internacionales. § Realizar la confección, custodia y seguimiento de todos los consensos de colaboración que se firman. § Proyectar formas de como insertar la comunidad Universitaria en otras Universidades de diferentes países. § Garantizar que se efectúen los pagos anuales por pertenecer a un Organismo Internacional. § Orientar a la comunidad Universitaria en la confección de las estrategias de cada facultad. § Llevar la información que envían las facultades sobre la entrada de extranjeros a la UCLV. § Garantizar la actividad de protocolo. § Coordinar las visitas y actividades de las personalidades más importantes de la UCLV en sus viajes al exterior. § Realizar otras tareas asignadas por el jefe. § Este especialista atendería todos los países menos los del habla hispana. 		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentado por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado Nivel Superior en especialidades a fines.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> § Principios y normas que sustentan la colaboración y los convenios § Los protocolos e informes de la actividad § Idiomas § Computación 	<ul style="list-style-type: none"> § Comunicación en ingles. § la tramitación de documentos. § Interpretación y redacción de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> § Motivación hacia el trabajo § Tenacidad § Responsabilidad

Características personales

Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad.

VII- Responsabilidad del puesto

§ Lograr la correcta organización y puesta en marcha de las actividades de la UCLV con el exterior con la calidad requerida.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Está subordinado al director, mantiene relación con trabajadores del centro, profesores e investigadores de la UCLV.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “B” en Relaciones Internacionales Académicas.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: X Salario: \$439.00		
d)- Misión: Garantizar la correcta organización y puesta en marcha de las actividades de la UCLV con los países del habla hispana		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Atender a visitantes extranjeros.		
§ Influenciar en el marco de Relaciones Internacionales y la Programación de la UCLV en organismos internacionales.		
§ Realizar la confección, custodia y seguimiento de todos los consensos de colaboración que se firman.		
§ Proyectar formas de como insertar la comunidad Universitaria en otras Universidades de diferentes países.		
§ Garantizar que se efectúen los pagos anuales por pertenecer a un Organismo Internacional.		
§ Orientar a la comunidad Universitaria en la confección de las estrategias de cada facultad.		
§ Llevar la información que envían las facultades sobre la entrada de extranjeros a la UCLV.		
§ Garantizar la actividad de protocolo.		
§ Coordinar las visitas y actividades de las personalidades más importantes de la UCLV en sus viajes al exterior.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
§ Este especialista atendería todos los países de habla Hispana.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentado por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado Nivel Superior en especialidades a fines.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Principios y normas que sustentan la colaboración y los convenios	§ Comunicación en inglés.	§ Motivación hacia el trabajo
§ Los protocolos e informes de la actividad	§ La tramitación de documentos.	§ Tenacidad
§ Idiomas	§ Interpretación y redacción de documentos.	§ Responsabilidad
§ Computación		

Continuación.

Características personales Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad.
VII- Responsabilidad del puesto § Lograr la correcta organización y puesta en marcha de las actividades de la UCLV con el exterior con la calidad requerida.
VIII- Riesgo del Puesto No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.
IX- Estructura de subordinación y relación: Está subordinado al director, mantiene relación con trabajadores del centro, profesores e investigadores de la UCLV.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “c” en Gestión Universitaria.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: VI Salario: \$365.00		
d)- Misión: Auxilia el trabajo de la OCSA en sus diferentes vertientes: PC, PI, Misiones Internacionalistas y Postgrado Internacional.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Prepara contratos para PC, Profesores Invitados y Postgrado.		
§ Mantiene el control estadístico de PC, PI y Postgrado.		
§ Colabora con el control de pagos de PC y Postgrado.		
§ Colabora con la gestión de la oficina en cuanto a recepción de propuestas, currículum, etc.		
§ Colabora con la oficina en las relaciones con las facultades para canalizar propuestas.		
§ Colabora con el seguimiento de las acciones de la oficina. Apoya en la dinámica de la problemática que se presente con la estancia de personas que reciban nuestro servicio. (Comunica al Dpto. de Estudiantes Extranjeros las solicitudes en el hospedaje, servicio médico, u otra eventualidad)		
§ Colabora con citaciones y coordinaciones, tanto de la oficina como son las áreas.		
§ Recepción de llamadas, coordina entrevistas y despachos, así como atención al público.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentado por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado Nivel Medio Superior.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Actividades relacionadas con la docencia	§ Comunicación en inglés.	§ Motivación hacia el trabajo
§ Principios y normas que sustentan la colaboración y los convenios	§ La tramitación de documentos.	§ Tenacidad
§ Idiomas	§ Interpretación y redacción de documentos.	§ Responsabilidad
§ Computación		
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad.		

Continuación.

VII- Responsabilidad del puesto

- § Responde por los contratos de PI, PC y posgrados.
- § Responde por el control estadístico de invitaciones de contratos y posgrados.
- § Responde por el pago de invitaciones de contratos y posgrados.
- § Responde por la coordinación del grupo

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordina Director y se relaciona con el personal que acude al área.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “C” en Gestión Universitaria		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: VI Salario: \$365.00		
d)- Misión: Realizar la documentación de los trámites de salida al extranjero del personal universitario que viaja en Misión oficial y el seguimiento de estos.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Realizar y recepcionar llamadas telefónicas.		
§ Atención al Cliente.		
§ Recepción de documentos para el trámite.		
§ Elaboración de la documentación necesaria para cada trámite. Archivo de documentos.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentado por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado Nivel Medio Superior.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Actividades relacionadas con la docencia Idiomas	§ Comunicación en ingles.	§ Motivación hacia el trabajo
§ Idiomas	§ La tramitación de documentos.	§ Tenacidad
§ Computación	§ Interpretación y redacción de documentos.	§ Responsabilidad
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad.		
VII- Responsabilidad del puesto		
§ Documentos de trámites.		
§ Pasaportes.		
§ Recepción de llamadas.		
§ Garantizar salidas al extranjero en tiempo		
VIII- Riesgo del Puesto		
No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.		
IX- Estructura de subordinación y relación:		
Se subordina al jefe de Grupo de trámites y se relaciona con el personal que acude al área.		

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “C” en Gestión Universitaria.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: VI Salario: \$365.00		
d)- Misión: Garantizar la organización, control, recepción, elaboración y/o emisión de las informaciones de toda actividad administrativa, así como gestionar algunas actividades relacionadas con la misión de la dirección, laborando directamente con el director y las personas según corresponda a las circunstancias.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Realizar y recepcionar llamadas telefónicas y otras informaciones.		
§ Operar en la micro todas las informaciones necesarias.		
§ Recibir y tramitar toda la información en Relaciones Internacionales.		
§ Confeccionar los documentos asociados a la labor que realiza.		
§ Administrar el archivo físico y en soporte magnético.		
§ Controlar el registro de firma. Elaborar el I-10 y efectuar el pago a los trabajadores del área.		
§ Controlar la emisión y recibo de fax así como el teléfono interno.		
§ Recibir y enviar las transferencias por servicio de transporte.		
§ Recepcionar todas las salidas de profesores de la universidad hasta el nivel de aprobación del rector.		
§ Controlar los medios básicos y medios de rotación de la dirección.		
§ Redactar actas de reuniones de trabajo del departamento.		
§ Participar en la planificación y organización del trabajo del director.		
§ Operar equipos de diferentes tipos para auxiliarse en el trabajo.		
§ Administrar la correspondencia tanto de entrada como de salida		
§ Atender y orientar a los visitantes.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el director.		
III- Características Físicas:		
Buena apariencia personal, no padecer de enfermedades crónicas en la vista, la audición, el aparato fonatorio, sin impedimentos motores así como no padecer de enfermedades ortopédicas crónicas.		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado Nivel Medio Superior.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Idiomas	§ Comunicación.	§ Motivación hacia el trabajo
§ Computación	§ La tramitación de documentos.	§ Tenacidad
	§ Interpretación y redacción de documentos.	§ Responsabilidad
	§ Mecanografía	
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad.		

Continuación.

VII- Responsabilidad del puesto

§ Organización, control, recepción, elaboración y/o emisión de las informaciones de todo tipo.

§ Archivo

§ Medios básicos

§ Medios de rotación

§ Recepción de llamada

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo enfermedades profesionales asociadas a las posturas prolongadas.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordina al Director de Relaciones Internacionales de la Universidad.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “c” en Gestión Universitaria.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: VI Salario: \$365.00		
d)- Misión: Garantizar la correcta atención integral de los estudiantes extranjeros autofinanciados en su estancia en el Centro.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Realizar y controlar los trámites migratorios que se realizan con la Dirección de Inmigración y Extranjería de Villa Clara de los estudiantes extranjeros autofinanciados.		
§ Atender toda la problemática que se pueda presentar con relación a los estudiantes extranjeros autofinanciados.		
§ Cooperación en la legalización de los documentos de nivel precedente y otros que se precisen para que los estudiantes tengan sus documentos docentes de acuerdo a lo establecido en los reglamentos.		
§ Cooperar en la localización y control de los estudiantes extranjeros autofinanciados que viven fuera del centro.		
§ Realizar labores educativas con los estudiantes de acuerdo a las circunstancias en que se desarrolla su propia labor técnica.		
§ Cooperar en el control de los chequeos médicos orientados por el Ministerio de Salud Pública a la entrada de los estudiantes extranjeros autofinanciados al país.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentado por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de Nivel Medio Superior		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Aspectos relacionados con los trámites migratorios.	§ Tramitar documentos	§ Motivación hacia el trabajo
§ Idiomas	§ Redactar informes	§ Tenacidad
§ Computación	§ Interpretación y redacción de documentos en inglés	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido	
	§ Comunicación	

Continuación.

Características personales

Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis

VII- Responsabilidad del puesto

Documentos de trámites

Pasaportes.

Recepción de llamadas

Garantizar el estatus migratorio de los estudiantes becarios extranjeros.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordina al jefe del Departamento de Atención a estudiantes Extranjeros, que a la vez esta adscrito a la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico “c” en Gestión Universitaria.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: VI Salario: \$365.00		
d)- Misión: Garantizar la correcta atención integral de los estudiantes becarios extranjeros en su estancia en el Centro.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Tramitar y controlar los trámites migratorios que se realizan con la Dirección de Inmigración y Extranjería de Villa Clara de los estudiantes becarios extranjeros.		
§ Atender toda la problemática que se pueda presentar con relación a los becarios extranjeros.		
§ Cooperación en la legalización de los documentos de nivel precedente y otros que se precisen para que los estudiantes tengan sus documentos docentes de acuerdo a lo establecido en los reglamentos.		
§ Realizar labores educativas con los estudiantes de acuerdo a las circunstancias en que se desarrolla su propia labor técnica.		
§ Cooperar en el control de los chequeos médicos orientados por el Ministerio de Salud Pública a la entrada de los estudiantes extranjeros autofinanciados al país.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentado por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de Nivel Medio Superior		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Aspectos relacionados con los trámites migratorios.	§ Tramitar documentos	§ Motivación hacia el trabajo
§ Idiomas	§ Redactar informes	§ Tenacidad
§ Computación	§ Interpretación de documentos en inglés	§ Responsabilidad
	§ Operar el sistema automatizado establecido	
	§ Comunicación	
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de observación, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad, capacidad de análisis		

Continuación.

VII- Responsabilidad del puesto

§ Documentos de trámites

§ Pasaportes.

§ Recepción de llamadas

§ Garantizar el estatus migratorio de los estudiantes becarios extranjeros.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordina al jefe del Departamento de Atención a estudiantes Extranjeros, que a la vez está adscrito a la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Gestor “A” de los servicio de la Educación Superior.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: IV Salario: \$275.00		
d)- Misión: Garantizar la limpieza y organización de la Dirección, así como brindar una correcta atención al público.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Brindar servicio tanto al personal extranjero como a los trabajadores del área.		
§ Garantizar la limpieza y el orden de la dirección.		
§ Controlar los medios del área del pantry.		
§ Realizar otras tareas asignadas por el jefe.		
III- Características Físicas:		
Esta persona se debe destacar por buena presencia personal. Debe poseer condiciones físicas normales, con visión y audición en buen estado.		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de Nivel Medio Superior o técnico medio		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Aspectos relacionados con servicios gastronómicos.	§ Comunicación	§ Motivación hacia el trabajo
§ Idiomas	§ Brindar servicios de recepción	§ Tenacidad
§ Computación	§ Mecanografía	§ Responsabilidad
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad.		
VII- Responsabilidad del puesto		
§ Responde por la organización y la limpieza de toda el área.		
§ Control y recepción de los medios del pantry.		
VIII- Riesgo del Puesto		
No existen riesgos inminentes para la vida.		
IX- Estructura de subordinación y relación:		
Se subordina al Director de Relaciones Internacionales de la Universidad y se relaciona con todo el personal que acude al área.		

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
PROFESIOGRAMA

I- Identificación del puesto		
a)- Denominación del cargo o puesto de trabajo: Secretaria.		
b)- Regulación que lo aprueba: R-14/2009		
c)- Categoría Ocupacional: Técnico Grupo Escala: V Salario: \$345.00		
d)- Misión: Garantizar la organización, control, recepción, elaboración y/o emisión de las informaciones de todo tipo, así como gestionar algunas actividades relacionadas con la misión del departamento, laborando directamente con la dirección y las personas según corresponda a las circunstancias.		
II- Funciones cargo o puesto de trabajo:		
§ Realizar y recibir llamadas telefónicas y otras informaciones.		
§ Confeccionar los documentos asociados a la labor que realiza.		
§ Administrar el archivo físico y en soporte magnético.		
§ Asistir a su jefe en las actividades administrativas especialmente en todo lo relacionado con el control de los medios básicos y medios de rotación del departamento.		
§ Redactar actas de reuniones de trabajo del departamento.		
§ Participa en la planificación y organización del trabajo del jefe del departamento.		
§ Operar equipos de diferentes tipos para auxiliarse en el trabajo.		
§ Administración de la correspondencia tanto de entrada como de salida.		
§ Atiende y orienta a los visitantes.		
III- Características Físicas:		
Buena presencia personal, sin dificultades en la comunicación. Buena visión y audición, resistencia a la postura sentada por un período prolongado en la jornada laboral		
IV- Competencia:		
Formación exigida: Graduado de Nivel Medio Superior.		
Competencia Genérica		
Conocimientos en:	Habilidades para:	Actitudes
§ Idiomas	§ Comunicación	§ Motivación
§ Computación	§ Redacción de documentos	§ hacia el trabajo
	§ Mecanografía	§ Tenacidad
		§ Responsabilidad
Características personales		
Inteligencia, memoria, sentido de la responsabilidad, capacidad de escucha, discreción, capacidad de juicio, madurez, serenidad, empatía, flexibilidad, dinamismo y operatividad.		

Continuación.

VII- Responsabilidad del puesto

- § Organización, control, recepción, elaboración y/o emisión de las informaciones de todo tipo.
- § Archivo.
- § Medios básicos.
- § Medios de rotación.
- § Recepción de llamadas.

VIII- Riesgo del Puesto

No existen riesgos inminentes para la vida.

IX- Estructura de subordinación y relación:

Se subordina al jefe del Departamento de Atención a estudiantes Extranjeros, que a la vez esta adscrito a la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad.