



Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

*Documentación de los procedimientos operacionales
para la gestión de la calidad de la Dirección de
Recursos Humanos de la UCLV.*

Autor: Ernesto Crespo León
MSc: Ebir Gonzáles Cruz



Resumen

El presente trabajo se realiza en la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV con el propósito de elaborar los procedimientos para la gestión de los recursos humanos, significando un paso más para la futura implementación de un sistema de gestión de la calidad. Esta documentación permitirá uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, evitar alteraciones arbitrarias y delimitar las responsabilidades, facilitando las labores de auditoria y de control interno. Para ello fue necesario realizar una fundamentación teórica en la que se abordan diferentes conceptos referidos a la gestión de calidad y recursos humanos entre otros aspectos, que sustentan el hilo conductor del marco teórico referencial. Posteriormente se realiza un diagnóstico de la situación de los recursos humanos en la universidad incluyendo un estudio de la fluctuación del personal altamente calificado que aquí labora detectando las principales causas que provocan bajas de este personal, se incluye además un análisis del proceso de Universalización de la enseñanza, su importancia e influencia en los recursos humanos. Además se diagnostica la situación en que se encuentra el sistema de gestión de la Dirección de Recursos Humanos, con el objetivo de conocer el escenario actual de esta dirección. Finalmente se documentan los procedimientos en el formato establecido para ello, delimitando responsabilidades y los puntos vulnerables para su adecuado control anexándose el manual de procedimientos operacionales.

Summary

The present work is carried out in the Direction of Human resources of the UCLV with the purpose of documenting operative procedures, meaning a step more for the future implementation of a system of administration of the quality. This documentation will allow to standardize and to control the execution of the work routines, to avoid arbitrary alterations and to define the responsibilities, facilitating the audit works and of internal control. For it was necessary to carry out a theoretical explanation in the one that different concept referred to the administration of quality and human resources among other aspects that sustain the theoretical background of this work are approached. Later a diagnosis of the situation of the human resources in the university including a study of the highly qualified personnel's fluctuation that works here is carried out, detecting the main causes for the leaving of this personnel, it is also included an analysis of the process of Universalization of the teaching, their importance and influence in the human resources. The situation is also diagnosed in that is the system of administration of the Address of Human resources, with the objective of knowing the current scenario of this address. Finally the procedures are documented in the established format for it, defining responsibilities and the vulnerable points for their appropriate control being annexed the manual of operational procedures.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial: Gestión de la calidad en la gestión de los recursos humanos.	4
1.1 Gestión de la Calidad.....	4
1.1.1 Conceptos de calidad.....	5
1.1.2 Principios de la gestión de la calidad	8
1.1.3 Sistema de calidad según el modelo ISO.....	10
1.1.4 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad	11
1.2 Requisitos de la gestión de la calidad relacionados con la gestión de los recursos humanos.	13
1.3 Gestión de los Recursos Humanos (GRH)	14
1.3.1 Tendencias del entorno actual de los Recursos Humanos y la necesidad imperante de la Calidad total.....	16
1.3.2 Situación del país en cuanto a la GRH.....	18
1.4 Gestión de los Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior	19
1.5 Gestión de la calidad en los recursos humanos en un centro de educación superior.....	22
1.6 Conclusiones Parciales.....	24
Capítulo 2: Diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en UCLV. ..	26
2.1 Caracterización de los recursos humanos en la UCLV.....	27
2.1.1 Descripción de la estructura de la UCLV.....	27
2.1.2 Datos del personal trabajador y estudiantado en la UCLV.....	28
2.1.3 Análisis de la fluctuación del Personal Altamente Calificado. Docentes e Investigadores.....	31
2.1.4 Proceso de Universalización, importancia e incidencia en los Recursos Humanos.....	36
2.2 Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos de la UCLV.	39
2.2.1 Modelo de gestión de RH de la UCLV.....	42

2.2.2 Sistema de gestión de los recursos humanos propuesto por el MES ...	43
2.2.3 Reglamentaciones y obligaciones de las actividades de RH en Cuba en la situación actual.....	44
2.3 Implementación del sistema de gestión de la calidad en la DRH.	45
2.4 Conclusiones parciales	48
Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos.....	49
3.1 Necesidad de Documentación y Normalización.....	49
3.2 Procedimientos de Procesos ejecutados por la DRH	51
3.2.1 Planeación de los Recursos Humanos.....	52
3.2.2 Selección de Recursos Humanos:	57
3.2.3 Ubicación y Orientación Laboral:	63
3.2.4 Proceso de Evaluación del Desempeño.....	67
3.3 Conclusiones parciales	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	76
Bibliografía.....	77
Anexos	

Introducción

Cada día más las organizaciones necesitan demostrar su capacidad de ofrecer productos y servicios con calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. La Calidad no solo depende de los clientes a quienes va dirigido el servicio sino también a los clientes internos que son los que “ hacen “ la calidad, quienes a la vez de formar parte de los procesos sustantivos de la organización deben estar motivados en ofrecer la misma.

La Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas ha dado muestras, en los indicadores de las áreas de resultados claves que tiene capacidad de dar un paso más en la mejora de la calidad de la institución y la Dirección de los Recursos Humanos, consciente de sus potencialidades que la ubican en estos momentos como la de mejores resultados de todos los centros de enseñanza superior del país, está enfrascada en la implantación de su Sistema de Gestión de Calidad, teniendo como antecedente el diseño de un sistema de gestión de recursos humanos que no han logrado implementar.

La Dirección de Recursos Humanos ha dado pasos serios en la gestión de su sistema de calidad por lo que resulta imprescindible establecer las normas y procedimientos que contribuyan a la implementación del Sistema de Gestión de las Calidad en los Recursos Humanos, se sabe lo que se tiene que hacer y como se hace pero hasta el momento no se tiene reflejado en ningún lugar el “cómo se hace bien y a la primera vez“, es decir los requisitos que se deben tener en cuenta, los conocimientos de leyes, normas y procedimientos necesarios para una buena gestión .

Problema científico:

No se tiene una adecuada documentación de todos los procesos que intervienen en la gestión de los Recursos Humanos ni están debidamente descritos los pasos y operaciones que deben seguirse para cumplir con las funciones de la Dirección de los Recursos Humanos, careciendo de un medio de orientación e información al personal de nuevo ingreso y de consulta a los ya existentes, influyendo negativamente sobre los objetivos planteados por la Dirección.

Introducción

Por lo que la Documentación de los Procedimientos contribuirá a estandarizar métodos de trabajo, delimitar las funciones y responsabilidades del personal y facilitar la toma de decisiones al contar con un documento de consulta permanente y obligatoria.

Hipótesis de investigación

A partir del problema científico se plantea como hipótesis de la investigación: *Con una adecuada documentación de los Procedimientos operacionales se logrará organizar y hacer funcionar mejor la Dirección de los Recursos Humanos y contribuirá de forma decisiva a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la UCLV.*

Objetivos y preguntas de Investigación

En conformidad con el problema científico antes descrito, el **objetivo general de la investigación** consiste en Documentar Procedimientos significando un paso más hacia la futura implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para esta Dirección.

Del mismo se desglosan una serie de **objetivos específicos**:

- Confeccionar el marco teórico – referencial a fin de determinar los principios y modelos conceptuales acordes a la problemática abordada, con base en la literatura nacional e internacional actualizada, como soporte de la investigación
- Diagnosticar el estado de la gestión de los recursos humanos en la UCLV
- Documentar procedimientos operacionales de la Dirección de los Recursos Humanos en la Universidad.

Justificación y viabilidad

La investigación resuelve los problemas organizacionales y de control que se presentan en la relación directa de la Dirección de los Recursos Humanos con las diferentes áreas de la Universidad a las que presta servicio. Es viable realizar esta investigación al contar con el potencial científico de la UCLV y con el interés de la Dirección de Recursos Humanos en satisfacer las necesidades de sus clientes, lo cual garantiza el cumplimiento de los objetivos y cuenta con el personal competente para llevarla a cabo. Es viable además ya que no necesita de gran cantidad de recursos materiales, financieros y humanos para su desarrollo.

El trabajo desarrollado se estructuró de la siguiente forma:

- Resumen.
- Introducción. (Situación Problemática, Hipótesis general, Objetivos de la investigación, Justificación y viabilidad, Estructura de la tesis por Capítulos).
- Capítulo 1: Análisis Bibliográfico.
- Capítulo 2: Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en UCLV.
- Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Bibliografía.
- Anexos.

Capítulo 1: Marco teórico referencial: Gestión de la calidad en la gestión de los recursos humanos.

En estos momentos de reingeniería, recorte de gastos y lucha por la supervivencia empresarial ha conllevado a nuevos mecanismos de organización del trabajo, donde es necesario la sistematización de las actividades con el propósito de lograr la eficiencia en los objetivos planteados por la entidad.

En el presente capítulo se establece el marco teórico referencial que se utiliza en la investigación. La información necesaria se organizó según el hilo conductor mostrado en la (Figura 1).

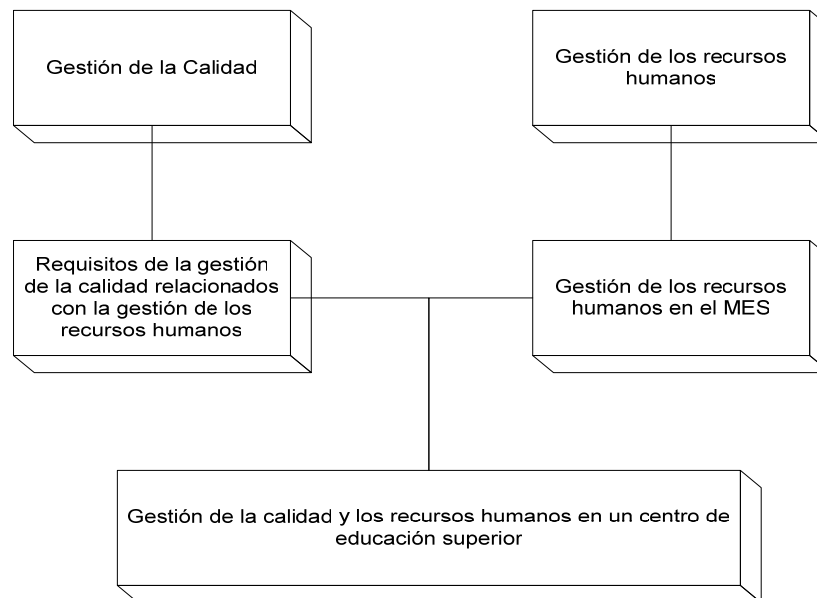


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico referencial

Fuente: Elaboración propia

1.1 Gestión de la Calidad

Atendiendo a los conceptos de la NC ISO 9000:2001:

Gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de la Calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Por tanto resulta imprescindible conceptualizar la calidad.

1.1.1 Conceptos de calidad

Dentro de los conceptos más divergentes y difíciles de hacer coincidir en cuanto a criterio por parte de muchos autores se encuentra el término de calidad; es un concepto “escurridizo”, fácil de visualizar y sin embargo difícil de medir, algunos autores la definen como un término subjetivo para el cual cada persona tiene su propia definición la cual puede ser a la vez, absoluta y relativa.

Aragón, Neida [2001] sugiere que cada país y empresa, defina qué es calidad para él o ella, de acuerdo a sus características específicas de competencia y rentabilidad defendiendo esta definición con vistas a alcanzarla, lo cual mejoraría las condiciones específicas sociales del mismo, al obtener una adecuada rentabilidad. Se considera la calidad como una ciencia porque tiene principios, conceptos y definiciones que la hacen diferente a la hora de estudiarla.

En fin los autores definen la calidad según su punto de vista por ejemplo:

Juran [1974]; [1983] plantea como definición de calidad "aptitud para el uso o propósito". Más tarde Juran [1993] aporta ya no una sino dos definiciones de calidad, una que se refiere al producto “calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto” que coincide con la anterior en su conclusión y otra que se refiere a la organización “la calidad consiste en no tener deficiencias”. No hay la menor duda de que para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje con calidad.

Crosby [1979; 1987] plantea que la calidad no cuesta, es libre, que lo que cuesta es el incumplimiento.

Su filosofía de calidad está basada en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea tiene un solo patrón de actuación, desempeño libre de errores, "cero defecto", lo cual logra con la prevención. Plantea que la

Capítulo 1: Marco teórico referencial

verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo marchan las cosas.

En (1994) puntualiza que calidad es “entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”. En este caso, considera dos tipos de clientes los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defectos.

La filosofía de Feigenbaum [1985; 1986] parte de un nuevo enfoque que requiere el liderazgo directo y continuo de la dirección, pues la calidad se obtiene a partir de un esfuerzo efectivo de los diferentes grupos de una organización, proyectándose hacia la obtención de la excelencia. Expone que la calidad y los costos, no son antagónicos y que alta calidad significa bajo costo.

Feigenbaum [1996] [1997] plantea que calidad es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".

La calidad para Yamaguchi [1989] es "el conjunto de propiedades o características que definen su aptitud para satisfacer necesidades establecidas".

Ishikawa [1988] plantea que en su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc. Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones.

En general ellos plantean que, la alta gerencia tiene la máxima responsabilidad con la calidad y necesita estar involucrada y capacitada en los problemas de la calidad para:

- Establecer canales de comunicación y romper barreras departamentales.

Capítulo 1: Marco teórico referencial

- Lograr la participación de todos en la toma de decisiones.
- Asignar los recursos a la prevención de defectos.
- Enfocar la acción correctiva a la identificación y eliminación de causas.
- Lograr la capacitación en todos los niveles, no sólo en los principios de la tecnología básica sino también en los de calidad.
- Lograr un proceso de mejora continua.
- Medir los mejoramientos de la calidad realizados a través de, la disminución de los costos, el aumento de la productividad y la eficiencia de la producción.
- Utilizar una normalización que no sea rígida.
- Utilizar la estadística para el análisis del proceso y su control.
- Lograr la satisfacción del cliente.
- Calidad en los Servicios

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios, según referencia Manley a Gronroos(1994).

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles

definiciones y diseñar modelos sobre la misma. En la literatura sobre el tema se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias.

La calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. Mendoza Aquino (1992)

Una vez analizados todos estos conceptos de calidad el autor de este trabajo puede ultimar que existe una gran variedad de conceptos y que con el avance del tiempo se irán perfeccionando y modificando ideas que complimenten estos conceptos debido a la presencia de un mundo tan cambiante y diverso como este. El autor de este trabajo se identifica finalmente con un concepto de pocas palabras pero abarcadoras de lo escrito anteriormente “calidad, grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” ISO 9000:2000, es decir por tanto que es la satisfacción de requisitos, deseos y expectativas de los clientes.

Para comprender mejor estos conceptos se realiza un análisis de los principios de la gestión de la calidad.

1.1.2 Principios de la gestión de la calidad

Al revisar la ISO 9000:2000 se lee que gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización y que esta última es el conjunto de

personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

En las actuales ISO 9000:2000 se plantea que, se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño y el logro de los objetivos, estos principios son los que a continuación se relacionan y se describen.

Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Como parte del enriquecimiento teórico y necesario a continuación se plasmará lo que se plantea la ISO acerca de un Sistema de Calidad.

1.1.3 Sistema de calidad según el modelo ISO

Aunque es desde mediados del siglo XX que se realizan intensos estudios en la esfera del enfoque sistémico y la teoría general de los sistemas, el concepto de sistema tiene una larga historia y en la antigüedad se formuló ya la tesis de que el todo, es mayor que la suma de las partes, según el Diccionario Filosófico.

Platón y Aristóteles prestaban una gran atención a las aclaraciones de las particularidades específicas del sistema del saber.

Pérez Campaña, Marisol (1995) considera que es el conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí y también, conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto.

Sistema es la conexión de los conceptos y los juicios considerados como equivalentes, en el orden del conocimiento, al orden real constituido por las sustancias y sus actividades.

En la ISO 9000 (2000) se plantea que sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones

competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos. El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del

Cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

1.1.4 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente. Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de

sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

Para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en primer lugar debe existir un fuerte compromiso del equipo directivo por la Calidad. Posteriormente es preciso llevar a cabo un procedimiento de documentación para determinar cuál es la Norma que se va a aplicar para la implantación del sistema de gestión de la calidad.

Una vez hecho esto, hay que diagnosticar la situación de la empresa en relación a la Norma a aplicar, para desarrollar un plan para la implantación del sistema de gestión de la calidad. Para ello es imprescindible la formación y capacitación del personal.

Por último, hay que elaborar toda la Documentación del sistema de gestión de la calidad, como son los manuales, procedimientos, etc.

Es imprescindible establecer un sistema que permita medir el grado de cumplimiento de los requisitos del sistema de calidad y corregir las posibles desviaciones, además de orientar a la Empresa hacia la mejora continua. La implantación de un Sistema de Calidad supone un factor diferenciador para la empresa que lo emprende. Esta diferenciación se traslada a la percepción que de sus productos o servicios tienen los consumidores, dotando a la empresa de mayores oportunidades en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Los beneficios de implantar un Sistema de Calidad se traduce en:

- Mejora la competitividad.
- Facilita el acceso a mercados internacionales
- Aporta una imagen de confianza hacia clientes y proveedores, suponiendo un ahorro de costos, al eliminar la ineficiencia del sistema racionalizando los procesos productivos.
- Aumenta la eficiencia, al optimizar las operaciones y procesos a través de la creación de un sistema normalizado.

- Impulsa a trabajadores y empresa hacia la mejora continua

Los trabajadores de la empresa son los clientes internos del sistema y sus necesidades y expectativas deben verse reflejados en la gestión de la calidad del mismo, además de constituir un recurso importante para el desempeño del sistema y este constituye uno de los requisitos de la norma NC ISO 9001:2001.

Por tanto a continuación se analizan cual de los requisitos de la norma mencionada se relaciona específicamente con los recursos humanos

1.2 Requisitos de la gestión de la calidad relacionados con la gestión de los recursos humanos.

La citada norma dedica el requisito 6.2 a los recursos humanos, declarando que el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. En su epígrafe 6.2.2 establece los aspectos relacionados con la competencia, toma de conciencia y formación al establecer que la organización que gestione la calidad como sistema debe

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad,
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Se ha escrito hasta el momento sobre la gestión de la calidad, sus principios y requisitos relacionado los recursos humanos. Por tanto es de vital importancia comenzar a analizar todo lo relacionado con gestión de los recursos humanos.

1.3 Gestión de los Recursos Humanos (GRH)

La GRH se ha convertido en la actualidad en uno de los eslabones esenciales para el buen funcionamiento de la entidad, dado el incremento de las exigencias cualitativas del personaje y la necesidad de obtener calidad y productividad para lograr y mantener los parámetros que se exigen en este tipo de actividad.

Para otros autores la GRH debe concebirse mediante el diseño de un modelo teniendo en cuenta las características de la organización y el entorno que la rodea.

También se considera la GRH como el conjunto de políticas, planes, acciones, programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humanos, mediante la aplicación de las diferentes técnicas.

En la actualidad son múltiples los autores que hacen análisis de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), se elaboran modelos Chiavenato, (1988); Beer et al, (1992), Grupo de Harper y Lynch, (1992); Wether y Davis, (1992); Louart, (1994) y SIDEC, (1994) de procesos que engloban la secuencia lógica que debe seguir la gestión, sus objetivos y tareas. Estos modelos han contribuido de forma significativa al desarrollo y conocimientos de nuevos enfoques en el campo de la GRH, difundiendo recomendaciones conceptualizadas a partir de la práctica exitosa en la esfera de la gestión empresarial. El análisis de estos procesos de la GRH se debe enfocar como un sistema de entradas y salidas permanentes (retroalimentación), en combinación estrecha con el entorno, en el cual interactúan de manera sinérgica cada una de sus partes, logrando como producto final un RH con valores acordes a las necesidades de la organización y que sustentará en sí las ventajas competitivas para el presente y futuro, mejorando de forma continua la eficiencia y eficacia.

Resulta de gran importancia comprender que la inserción en una economía cada vez más cambiante y globalizada exige establecer sistemas de trabajo adoptivos y flexibles, siendo el hombre el punto neurálgico para tal empeño,

pues este debe enfrentar el reto de los cambios tecnológicos, de la aparición de nuevos productos y servicios, entre otros

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

La concepción moderna sobre la GRH se caracteriza por una serie de rasgos, los fundamentales pueden expresarse así:

- Los RH constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante, por lo que el costo en su formación debe ser considerado una inversión.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.
- La GRH eficiente ha superado al Taylorismo y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

1.3.1 Tendencias del entorno actual de los Recursos Humanos y la necesidad imperante de la Calidad total.

La Gestión de los Recursos Humanos se ha de transformar, siendo este un momento particularmente de efervescencia y turbulento en el campo de los Recursos Humanos, tanto a nivel nacional como a nivel global. Sin embargo el cambio puede contemplarse como una oportunidad y no como una amenaza y los principios y prácticas de la calidad Total pueden ayudar a esta transformación.

Todas las empresas tienen tres tipos de recursos principales: financieros, materiales y humanos. El recurso humano es el único que los competidores no pueden copiar. Países como Japón, Corea, Taiwán tiene pocos recursos naturales y han sido obligados a desarrollar su ventaja competitiva internacional pasando al primer lugar por el cultivo de sus recursos humanos.

Hoy en día competidores internacionales han triunfado al profesar como filosofía que la dirección es el compromiso intelectual de la fuerza de trabajo en su totalidad al servicio de la compañía, sin auto imponerse barreras funcionales o de clase. Solo el compromiso de las mentes de todos los empleados puede permitir a una compañía vivir con los vaivenes y exigencias del nuevo entorno. Estos competidores conceden prioridad a la capacidad de respuestas a las necesidades actuales y futuras del consumidor para ello se anticipan y superan las expectativas del consumidor mediante entrevistas, grupos de trabajos y encuestas, centradas siempre en el incremento de la satisfacción del consumidor. Estas organizaciones con éxito desarrollan las energías positivas y creativas de los empleados, aprendiendo de que a fin de atraer y retener a trabajadores comprometidos y bien preparados se les debe ofrecer una cultura de trabajo que les satisfaga y sea agradable. En las empresas de punta los líderes de la organización y los responsables de los Recursos Humanos afrontan el desafío de convertirse en socios estratégicos, motivados por fortalecer las vinculaciones entre estrategias empresariales y prácticas de recursos humanos por tanto el objetivo la consolidación de una nueva y sólida asociación entre directivos y profesionales de los Recursos Humanos.

Una vez analizadas las tendencias actuales de empresas con éxitos que practican y se esfuerzan por hacer las cosas bien a la primera vez pasaremos a analizar un enfoque de Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos, estableciendo una comparación entre los enfoque tradicionales en la Gestión de Recursos Humanos y el de la Calidad Total en la Gestión de Recursos Humanos.

En el enfoque tradicional, los objetivos empresariales son la productividad y el beneficio, mientras que el objetivo de Calidad se suele reducir al mínimo necesario para cubrir los estándares que marca la ley. En la tradicional la información solo se comparte si se necesita, y los principales elementos de la organización son los accionistas y el cuerpo directivo, a los clientes y los empleados se les conceden una prioridad mucho menor en la organización. La educación y la formación deben referirse exclusivamente al tipo de trabajo a desarrollar y no a la ampliación de las capacidades de los empleados. Finalmente, las recompensas las determinan la dirección y se rigen por los requisitos de productividad.

En contraste, los objetivos empresariales para el enfoque de la calidad total en la Dirección de los Recursos Humanos son el incremento de la satisfacción del cliente mediante una mejora de la calidad y el desarrollo de un entorno de trabajo más cooperativo, flexible, leal e innovador. Se basa en dar una mayor importancia a los recursos humanos en cuanto a las satisfacciones de las necesidades del cliente centrándose en compartir información, responsabilidad y recompensas. La implicación del empleado dentro y entre los niveles y funciones se convierte en una forma de vida con una formación y educación continua. La estructura compensatoria es diseñada y ajustada por el cuerpo directivo contando con la opinión de los empleados.

Actualmente la mayoría de las organizaciones progresistas definen calidad como satisfacción o superación de las expectativas del cliente. Para ellas la calidad en los servicios ofrecidos incluye las siguientes dimensiones:

1. Tiempo: ¿Cuanto tiempo debe esperar el cliente?

2. Puntualidad: ¿Se va a proporcionar el servicio cuando se ha prometido?
3. Cortesía: ¿Los empleados de cara al público, tratan a los clientes amables y alegremente?
4. Consecuencia: ¿Se proporciona un servicio igual a todos los clientes?
5. Accesibilidad y conveniencia: ¿Es fácil obtener el servicio?
6. Precisión: ¿La primera vez, se da un buen servicio?
7. Capacidad de respuestas: ¿El personal de servicio, puede reaccionar rápidamente y resolver problemas inesperados?

A continuación se analizará la situación del país y donde se encuentra con respecto a lo referido en materia de GRH.

1.3.2 Situación del país en cuanto a la GRH.

Hoy, en Cuba adquiere gran importancia, dentro de los ministerios el diseño de los Sistemas de Gestión de los R.H. trasladándolo a las empresas las cuales tienen la tarea de llevarlo a cabo.

¿A qué se debe todo este proceso? ¿A necesidades internas y/o influencias externas?

Al triunfo de la Revolución se erige el sistema laboral sobre dos pilares básicos de pleno empleo y pago por la complejidad del trabajo dando respuesta al ejército de desempleados y la anarquía salarial que existía. Todas las reformas de la década del 60 se proyectaron sobre casi todas las esferas excepto la de organización y en consecuencia sobre la del Departamento de Personal o Recursos Humanos. Se erige el Sistema Laboral sobre la base de la satisfacción de necesidades con un potente sistema de seguridad social y una garantía de empleo pero sin abordar este la satisfacción del resto de las necesidades del hombre (sentido de pertenencia, autoestima, autorrealización personal, reconocimiento, entre otras).

Han predominado estilos y métodos burocráticos de dirección y la división o fraccionamiento extremo del trabajo en tareas con iguales funciones, diversidad de puestos afines, de actividades y áreas de dirección, en definitiva un perfil estrecho que afecta la efectividad de la gestión empresarial.

No es extraño que cuando se ha hablado de racionalización de fuerza de trabajo se piensa rápidamente en el área de R.H, capacitación, personal, e incluso la propia unidad de cuadros que ha pasado de una subordinación a otra. Hoy, a la luz de los cambios apremiantes de la economía cubana y el proceso de redimensionamiento empresarial en que se encuentran sujetos las empresas se demanda el rediseño de nuestras organizaciones bajo nuevos principios y estructuración del sistema y deberán basarse en el redimensionamiento cualitativo de los Recursos Humanos.

Los impactos de los cambios sustanciales que se han producido en el plano económico, político y tecnológico en el ámbito internacional, han transformado el entorno en el cual operan las organizaciones cubanas.

1.4 Gestión de los Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior

Nuestro país ha llevado a cabo una serie de transformaciones en las Universidades, tales como la:

- Masividad en el ingreso.
- Diversificación de las vías de ingreso y por tanto diferenciación en los tipos de estudiantes.
- Diferentes modelos pedagógicos que se corresponden con ello (enseñanza presencial, por encuentros, a distancia, asistida).
- Transformaciones en el claustro docente.
- Innovaciones didácticas.

Estas transformaciones implican cambios en la gestión de los recursos humanos del sistema educacional.

Capítulo 1: Marco teórico referencial

Es esencial que los Recursos Humanos de las instituciones, tengan los conocimientos actualizados sobre los paradigmas predominantes y los nuevos y que estos se apliquen a las actividades de la Institución. Los Recursos Humanos constituyen el factor interfase para relacionar los paradigmas (conocimientos) y las Instituciones (los servicios que presta). Es precisamente el talento humano el que genera los paradigmas y a través de ellos la necesidad del cambio de las Instituciones de la Enseñanza Superior (IES)

Es el talento del personal de las instituciones universitarias cubanas el recurso principal para asumir el cumplimiento del Plan Estratégico trazado por la alta dirección ministerial en correspondencia con el convulso y cambiante entorno que se presenta en este mundo contemporáneo.

Dentro de la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior se incluye de manera neurálgica el fortalecimiento de los Recursos Humanos con el objetivo central de garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global, estando coherentemente articuladas con las demás esferas que integran este sistema de Planificación Estratégica; haciéndola funcionar regido por sus principios generales MES

La dirección de los Recursos Humanos en la actualidad va mucho más allá de la moderna dirección de personal, tanto en lo que se hace referencia a su visión que del factor humano tiene, como por su posición en la IES, y por la función que desempeña, por lo que esta, tal y como hoy en día se concibe, debe asegurar:

- La inserción del personal de las IES.
- La dinamización y la movilidad del personal de modo tal que se utilice sus capacidades para el logro de los objetivos de las IES.
- El progreso del personal, entendido como la exigencia de aportar los conocimientos que serán necesarios a los miembros de las IES para que actúen al mayor nivel de competencias posible.
- La comunicación, o sea el diálogo fluido, permanente y constructivo.

Capítulo 1: Marco teórico referencial

- La calidad de vida, aportando a los componentes de las IES todas las ventajas, seguridad y compensaciones compatibles con los resultados.
- La imagen de la Institución y, por tanto, la imagen del factor humano.
- La certificación de un alto nivel de competitividad, desarrollo, calidad en la gestión universitaria y la influencia dentro y fuera de su entorno lo define el nivel de excelencia que presenten sus Recursos Humanos.

En este contexto, las Instituciones de Educación Superior se han visto precisadas a elevar su competitividad, específicamente a través de sus Recursos Humanos, por constituir estos el capital fundamental en el desarrollo de los procesos que en estas entidades se desarrollan.

Particular importancia tiene en las condiciones cubanas el trabajo con el hombre, dadas las limitaciones en tecnologías, recursos materiales y financieros que hacen de la inteligencia y el compromiso las vías fundamentales no solo para la supervivencia sino también para el desarrollo.

Las Instituciones de Educación Superior, requieren en este marco de un cambio en su orientación para atraer, desarrollar y retener al capital humano que garantice su excelencia no solo en los momentos actuales sino también en el futuro.

En correspondencia con lo planteado anteriormente, se requiere de Modelos de Gestión de los Recursos Humanos que basados en los enfoques sistémico, estratégico, situacional y participativo e integrados a los modelos de funcionamiento de las Universidades garanticen el capital humano competente que demandan las mismas para lograr el éxito en una época altamente competitiva, cambiante e imprevisible.

El diseño y aplicación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que responda a las exigencias planteadas anteriormente presupone el análisis del desarrollo de la organización en cuestión, las principales limitaciones que en lo que respecta a la gestión de estos recursos presenta actualmente, las experiencias que en este campo del conocimiento existen y el análisis de la estrategia general de la Universidad.

La aplicación de este sistema de gestión se realiza en los marcos de la utilización del enfoque estratégico en la Educación Superior, donde la Gestión de Recursos Humanos constituye una Dirección Estratégica, cuyo objetivo debe contribuir al cumplimiento exitoso de la misión de la Universidad.

La aplicación de una concepción sistémica al gestionar el personal implica transformaciones en la forma de pensar, así como en el comportamiento de directivos y trabajadores en todas las esferas y niveles. Particular importancia en la aplicación del sistema de gestión y en los procesos de cambio que exige su aplicación tiene la acción coordinada con la organización sindical.

El MES ha propuesto un sistema de gestión de recursos humanos para los centros de educación superior, que contiene los siguientes elementos:

- Planeación de necesidades y análisis y diseño de puestos
- Reclutamiento, selección y preparación inicial
- Formación y desarrollo
- Organización y condiciones de trabajo
- Evaluación del desempeño
- Atención, retribución y reconocimiento
- Control y evaluación del sistema

1.5 Gestión de la calidad en los recursos humanos en un centro de educación superior.

Por las características propias del proceso educacional, la Norma ISO publicó oficialmente las guías para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en la educación. El documento se conoce con el título de International Workshop Agreement 2 (IWA2). Es el Acuerdo Internacional del Grupo de Trabajo 2 de ISO. El IWA2 se formuló como propuesta en una reunión de ISO, donde se consensuaron las guías para la aplicación de las normas ISO 9000:2000 en los planteles escolares, como un esfuerzo por la mejora de la calidad y la evaluación del sistema educativo, con la certificación de la calidad en el sector educativo, se pretende contar con elementos de un juicio efectivo para elevar la eficiencia de

la educación. Lo que se busca es la sistematización de esos elementos para la gestión de la calidad. Las guías para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en la educación, contribuyen al desarrollo y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad en las instituciones y planteles que ofrecen servicios escolares. Son útiles para su mejora continua, particularmente para prevenir errores, desviaciones, simulaciones y para reducir las grandes pérdidas económicas y desperdicios que pueden causar en el sector educativo por su falta de calidad.

En lo referido a los recursos humanos la IWA-2 establece que las organizaciones educativas que proporcionan servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades, deberían establecer mecanismos para identificar los recursos necesarios para la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje, y asegurar su disponibilidad para el funcionamiento efectivo del sistema de gestión de la calidad, así como proporcionar los recursos para incrementar la satisfacción del cliente y de todas las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos:

- a) establecer la información de entrada para detectar las necesidades de recursos;
- b) efectuar la planificación de los recursos en el corto, mediano y largo plazo;
- c) realizar el seguimiento de las tareas de verificación y evaluación.

Reconociendo que el concepto de cliente en la educación superior es mucho más amplio y se identifica con las partes interesadas en el desempeño eficaz y efectivo del sistema educacional, por lo que los requerimientos del MES respecto a la gestión de los recursos humanos se convierte en un requisito de la calidad del mismo.

La IWA-2 también declara que las organizaciones educativas deben establecer un sistema de personal para mantener y mejorar la competencia del personal docente y de apoyo. Esta competencia puede incluir algunos elementos como:

- adecuación de la currícula para integrar los avances científicos y tecnológicos;

Capítulo 1: Marco teórico referencial

- evaluación del desempeño del educando y de la efectividad de la institución basada en el logro de los objetivos educativos;
- asegurar la competencia del personal para la adecuada realización de sus funciones.

Las partes interesadas necesitan asegurarse que la organización educativa cuenta con el personal docente calificado para cubrir los requisitos de educación para los estudiantes. La calificación puede incluir los grados académicos alcanzados por los docentes, su experiencia profesional, cursos especiales o certificados, y capacitación para el servicio, que deben formar parte de los registros de calidad.

Por otra parte la alta dirección debe proporcionar al personal docente y de apoyo información sobre como su competencia, toma de conciencia y formación están alineadas con sus responsabilidades, autoridad y actividades académico-administrativas, por lo que la organización debe:

- a) efectuar acciones sistemáticas para detectar las necesidades de competencia mediante la comparación de requisitos curriculares con las competencias actuales del personal;
- b) determinar las necesidades de capacitación u otras actividades para cubrir las ausencias de cualquier tipo de competencia;
- c) asegurar que los docentes operan con criterios de evaluación actualizados y armonizados;
- d) mantener los registros de las competencias del personal académico y administrativo. (Ver 4.2.2 de la norma NC ISO 9001:2001)

1.6 Conclusiones Parciales

- En correspondencia con lo planteado anteriormente, se requiere de Modelos de Gestión de los Recursos Humanos que basados en los enfoques sistémico, estratégico, situacional y participativo e integrados a los modelos de funcionamiento de las Universidades garanticen el capital

humano competente que demandan las mismas para lograr el éxito en una época altamente competitiva, cambiante e imprevisible, que se base en las concepciones modernas sobre Gestión de Recursos Humanos y considere las particularidades específicas de la Institución

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante y su gestión no se hace desde ningún departamento o área de la organización, sino como función integral de la empresa, y además de manera proactiva.
- Las Instituciones de Educación Superior se han visto precisadas a elevar su competitividad, específicamente a través de sus Recursos Humanos, por constituir estos el capital fundamental en el desarrollo de los procesos que en estas entidades se desarrollan.
- Un Sistema de Gestión de la Calidad adecuadamente implementado debe conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización. La Norma ISO publicó guías para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en la educación (IWA2) para contribuir al desarrollo y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad en el sistema educacional.

Capítulo 2: Diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en UCLV.

Introducción

La gran competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. La Gestión de los Recursos Humanos exige una nueva visión de las concepciones en que esta se ha sustentado, orientándose a considerar al hombre como un inversor de capital, considerado este como sus conocimientos, habilidades, talento y comportamientos. Los recursos humanos son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial. El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial

En el presente capítulo se establece una caracterización de los recursos humanos de la UCLV y el diagnóstico del sistema de gestión de la Dirección de Recursos Humanos, utilizando el hilo conductor de la Figura 2.

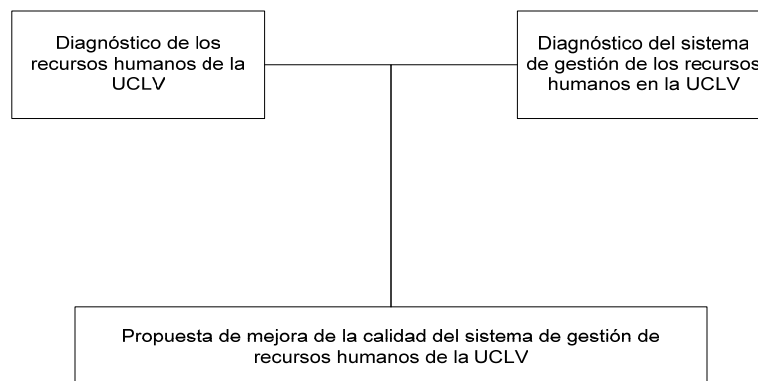


Figura 2: Hilo conductor del Capítulo 2. Fuente: Elaboración propia

2.1 Caracterización de los recursos humanos en la UCLV

2.1.1 Descripción de la estructura de la UCLV

En el Anexo 1 se muestra la representación grafica de la estructura de la Universidad, Facultades, Centros de Investigación y Estudio además de las Áreas de Servicio y Aseguramiento así como los niveles de jerarquía respectivos. El MES con el objetivo de dar respuesta a los nuevos cambios y las crecientes necesidades que se han presentado, aprobó incrementos de plantilla en Mayo de 2006, en este último estudio se decidió dividir la Facultad de Ciencias Empresariales en dos facultades: Ingeniería Industrial y Ciencias Económicas. También se aprobó la creación de un nuevo Departamento: Sistema y Calidad, subordinado al Vicerrectorado económico y convertir la Facultad de Educación a Distancia en Facultad de Ciencias de la Información y Bibliotecología.

A continuación se dará una breve explicación del organigrama donde se establece el orden del escalón de mandos, así como las subordinaciones de cada área y responsabilidades de los Vicerrectores.

Como direcciones independientes y subordinadas directamente al rector por ser áreas de resultados claves para la organización o formar parte de estrategias maestras se encuentran las Direcciones de Recursos Humanos, de Relaciones Internacionales y la de Informatización. Además de la Secretaría General y el grupo de auditores internos. También existen dos centros de investigación: el Centro de Bioactivos Químicos e Instituto de Biotecnología de las Plantas subordinados directamente al Rector.

El Vicerrector Docente Educativo que atiende la formación de pregrado, dirige la dirección de extensión universitaria, el departamento de preparación para la defensa y la dirección de residencia estudiantil.

El Vicerrector de Investigaciones y postgrado que atiende la formación de postgrado y la investigación, departamento de transferencia técnica y Universitur.

Además existen los procesos operacionales nacidos en la batalla de ideas que se lleva a cabo en nuestro país en función de la masificación y universalización de la enseñanza como las escuelas de trabajadores sociales (EFTS) y sedes universitarias municipales (SUM) que por su impacto en la sociedad son atendidos por el Vicerrector de Universalización.

El Vicerrector de Gestión Administrativa dirige la dirección de hoteles y alojamiento, dirección de alimentación, dirección de servicios generales, departamento de mantenimiento especializado, dirección de mantenimiento, dirección de transporte, estos procesos garantizan el adecuado funcionamiento de la infraestructura universitaria.

El Vicerrector Económico que se encarga de la gestión de los recursos materiales y financieros mediante las direcciones de economía y ATM, además de la sistematización y calidad de los procesos con el departamento de sistema y calidad.

2.1.2 Datos del personal trabajador y estudiantado en la UCLV.

La Universidad contaba según datos obtenidos al cierre de Agosto del 2006 con 4657 alumnos en el curso regular diurno y 921 alumnos en el curso para trabajadores (CPT). Se cuenta actualmente con 2434 trabajadores fijos y 1527 contratos determinados, en la Tabla 1 se muestran una serie de indicadores que no son más que los valores totales de trabajadores fijos y contratos determinados registrados por la DRH para el año actual. El promedio de edad de los trabajadores es de 44 años, de ellos graduados del nivel superior 1409 para un 58.2 %, del Nivel Medio Superior 654 para un 27.1 % y con noveno grado 356 para un 14.7 %. Del total de trabajadores el 48.8 % son Mujeres. Actualmente la universidad cuenta con 13 Facultades, 29 Departamentos Docentes, 27 Unidades Académicas en las principales Empresas de Producción y Servicios del Territorio Central y una red de 14 Centros de Estudio e Investigación. Actualmente existen 332 doctores lo que representa el 30.0% del claustro. En todo este período se ha incrementado el número de masters titulados a 353, y otro grupo de compañeros se encuentran en diferentes etapas de su maestría,

constituyendo para la inmensa mayoría de ellos la investigación de la maestría un elemento de partida para el desarrollo de futuros doctorados. Es preciso destacar que en su mayoría los Instructores Recién Graduados concluyen maestrías en su etapa de formación, elemento muy importante para su futuro desarrollo como docentes e investigadores, además de que contribuye a la definición de temas de doctorados relacionados con las líneas de investigación priorizadas de la Universidad. La composición de género del claustro es de 444 mujeres, con un predominio en determinadas facultades con respecto a otras. Existe una política de renovación fundamentalmente nutriéndose de jóvenes. En el claustro existen 223 profesores menores de 35 años para el 20.1%.

INDICADORES		TOTAL
Total plantilla Aprobada.		2654
Total Plantilla Necesaria.		2635
Total Plantilla en Exceso.		19
Total Plantilla Cubierta.		2434
Plazas Vacantes.		220
Total de Docentes.		1038
De ellos:	Instructores.	251
	Asistente.	346
	Profesor Auxiliar.	262
	Profesor Titular.	171
	Auxiliar Técnico Docente.	8
Investigadores:		70
Aspirantes a Investigador.		32
Investigadores Agregados.		21
Investigadores Auxiliares.		10

Investigadores Titulares.		7
Otros Trabajadores.		1311
Total General de Contratos Determinados.		1527
Total de Contratos de profesores.		1480
De ellos:	Adjuntos SUM.	1450
	Instructores.	807
	Asistentes.	505
	Profesores Auxiliares.	93
	Profesores Titulares.	45
INDICADORES		TOTAL
Total de Contratos no Docentes.		47
De ellos:	Contratos no Docentes con respaldo de plazas.	47
Reserva Científica.		15
Recién Graduados en Adiestramiento.		130
Técnicos Medios.		17
Profesores Insertados en la Universalización.		315
Cantidad de Doctores.		332
Cantidad de Masteres.		353

Tabla 1: Valores totales registrados por la DRH. Fuente: Dirección de Recursos Humanos

A continuación en la Tabla 2 se muestran los datos referidos a la matrícula actual por los distintos tipos de enseñanzas que se pueden encontrar en la Universidad. Debido a la gran cantidad de trabajadores con que cuenta la

Universidad en el próximo epígrafe se hizo un estudio para analizar la fluctuación del personal altamente calificado, es decir Docentes e Investigadores.

TIPO DE ENSEÑANZA	TOTAL
Diurno	4752
Educación a Distancia	4911
Curso para trabajadores	1027
Sedes Universitarias	6245

Tabla 2 Matrícula por tipo de Enseñanza (2007). Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Análisis de la fluctuación del Personal Altamente Calificado. Docentes e Investigadores.

Es preocupación de la DRH llevar los datos estadísticos de todos los trabajadores que laboran en la UCLV. Se conoce que la fluctuación de trabajadores es un indicador que las empresas se esfuerzan por disminuir. Por tanto el siguiente análisis va encaminado a estudiar en cierta medida el comportamiento del personal Docente e Investigativo.

Para el estudio se seleccionó el período 2000-2006. En el Gráfico 1 se observa primeramente la tendencia a incrementarse año tras año de este tipo de personal influenciado por los diferentes procesos en que se encuentra inmersa la Universidad. Uno de ellos y el más influyente en estos incrementos es la Universalización (Ver Epígrafe 2.1.4).

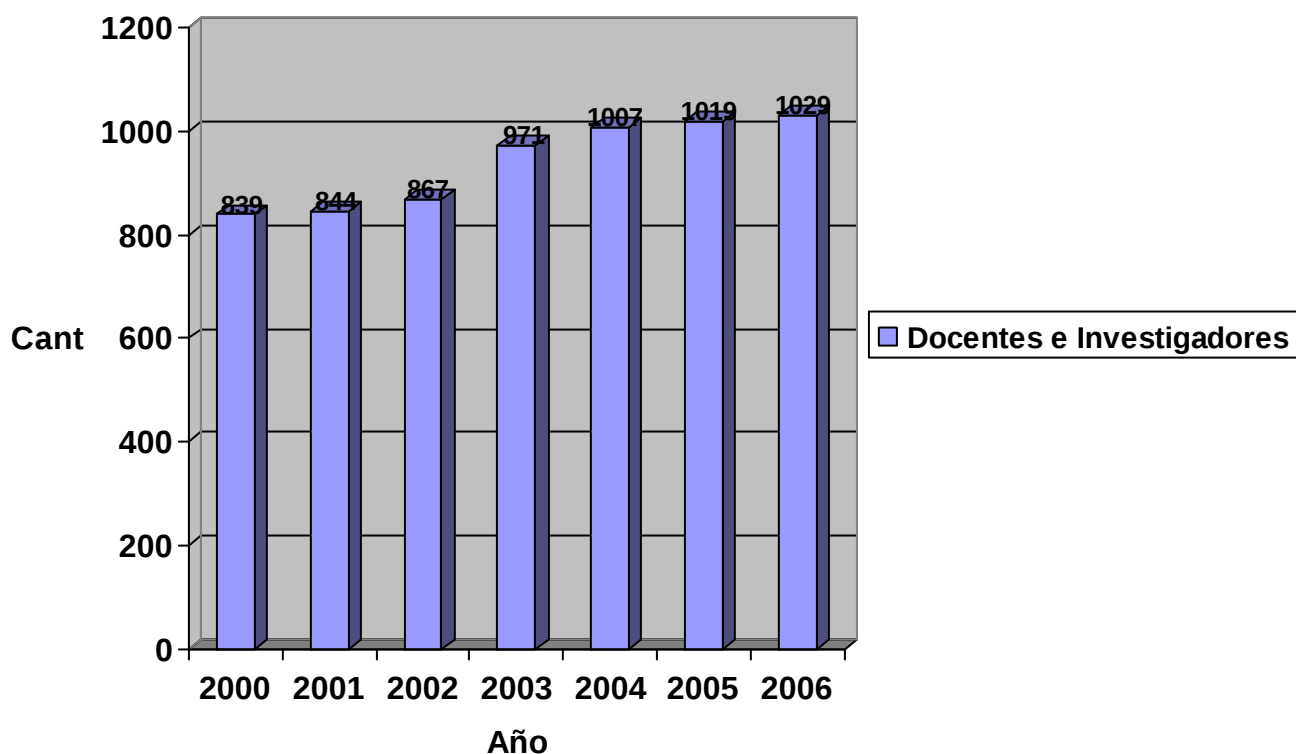


Gráfico 1 :Comportamiento del Personal Docente e Investigadores
Fuente: Elaboración propia

El indicador de fluctuación está compuesto tanto por los procesos de alta como por los procesos de baja. Aunque existe una tendencia a incrementarse el personal Docente e Investigativo han ocurrido a través de los años una cierta cantidad de bajas por parte de este personal bajo estudio tan importante y necesario en esta organización, es por eso que en el Gráfico 2 se puede observar el número de bajas ocurridas en el período bajo estudio.

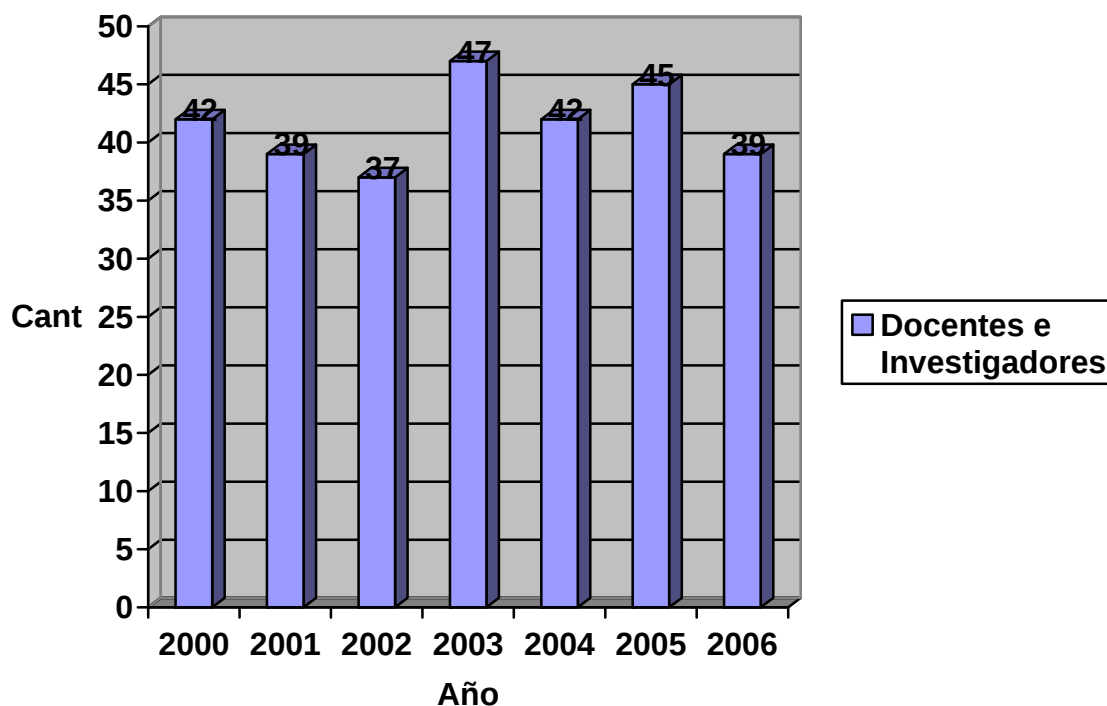


Gráfico 2 :Bajas de Docentes e Investigadores
Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico se concluye que los años 2000, 2003, 2005 son los de mayor cantidad de bajas. Una vez conocido esto se delimitan cuales son las 10 causas más frecuentes que originan las Bajas, ellas son:

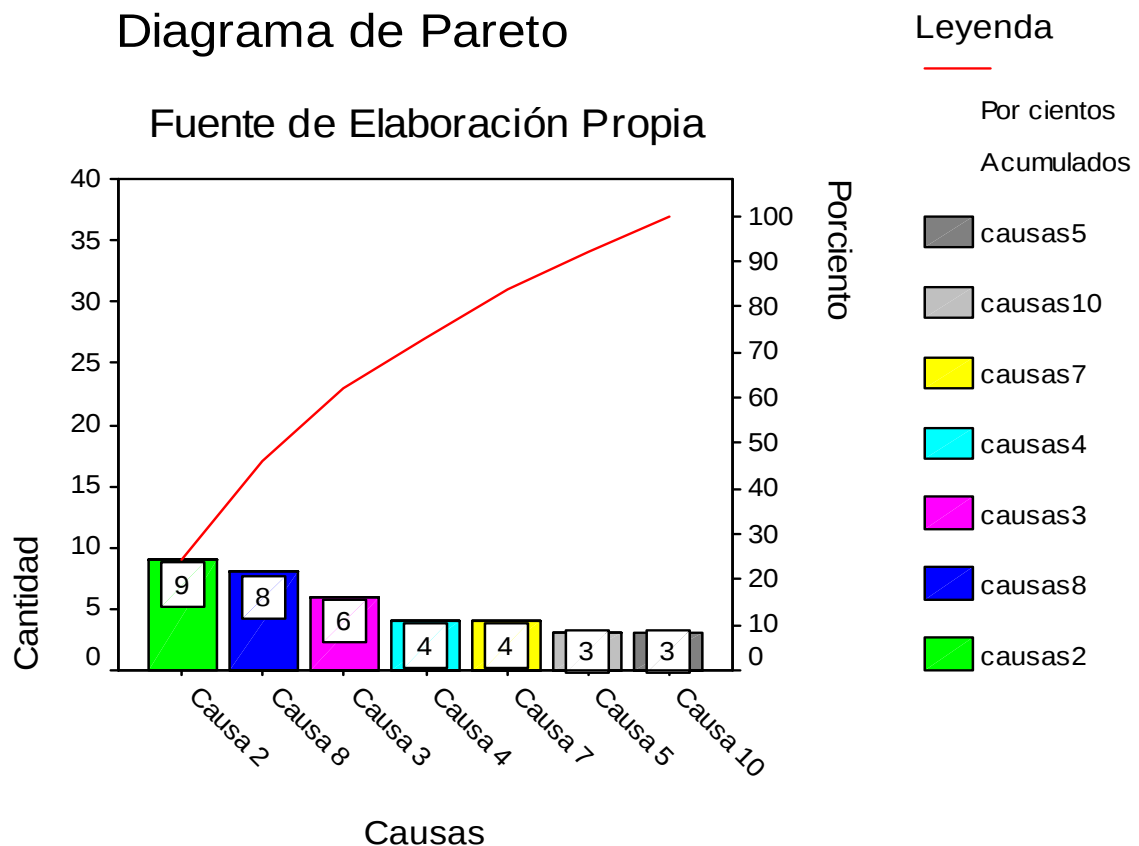
- 1- Traslado para Turismo, Empresas Mixtas o Extranjeras.
- 2- Jubilación.
- 3- Fallecimiento.
- 4- Desertores.
- 5- Salida definitiva del País.
- 6- Trabajador por cuenta propia.
- 7- Acercamiento a la vivienda.
- 8- Mejores condiciones de trabajo y de vida.

9- Problemas personales.

10- Otras causas

Una vez identificadas las causas que provocan afectación, pues son causantes de bajas a continuación se analizará mediante un Diagrama de Pareto, Gráfico 3 con el objetivo de determinar la importancia relativa de los problemas para clasificar por orden decreciente de importancia y establecer el diagrama de barras representativas de esta clasificación, para hacer aparecer el problema sobre el cual recaerá el esfuerzo, indicando que problema se debe resolver primero. Para el estudio se tomó el año 2006 por ser este el más reciente y las propuestas de mejoras se ajusten más a la realidad actual. El significado de la numeración a la que corresponde cada causa de baja coincide con los escritos en la página anterior.

Gráfico 3 Análisis de las Bajas Año 2006



Se conoce que todos los defectos que en este caso son bajas que se encuentren aproximadamente por el 80% se consideran los principales problemas y por tanto a los que hay que darle solución con más rapidez, por tanto del (Gráfico 3) se deduce que las principales causas de bajas son : 2,8,3,4,7, que se corresponden, en ese orden con:

1. Jubilación.
2. Mejores condiciones de trabajo y de vida.
3. Fallecimiento.
4. Desertores.
5. Acercamiento a la vivienda.

Se hace necesario tratar de mejorar esta situación y para esto se acometen una serie de propuestas de acciones para contrarrestar en los próximos años las afectaciones por concepto de bajas de la fuerza de trabajo calificada, ellas son:

- Continuar el trabajo de divulgación y precisión de los docentes con posibilidades de optar por la categoría de CONSULTANTE
- Continuar el perfeccionamiento del sistema de estimulación material y moral que permita aumentar las vías y formas de reconocimiento por el desempeño alcanzado y, la permanencia en la organización de los trabajadores
- Continuar la aplicación paulatina de las mejoras aprobadas en las condiciones de vida de los docentes en las Residencias que dispone la UCLV.
- Continuar desarrollando el mejoramiento sistemático de los servicios, incluyendo otras opciones que posibiliten una mayor solución a problemas cotidiano de los trabajadores, aunque debe mantenerse el énfasis en la alimentación y transporte obrero.

- Continuar aplicando la estrategia aprobada por la UCLV para las mejoras de las condiciones de trabajo a través de los proyectos internacionales y otras fuentes.
- Desarrollar los procesos de categorización previstos para este año para las categorías principales.
- Desarrollar estudios técnicamente argumentados que permita determinar las causas reales de las bajas, los factores influyentes en las mismas y proponer un grupo de acciones que permitan estabilizar aun más el claustro universitario.

Una vez analizado las fluctuaciones, las causas que provocan esto así como algunas propuestas para disminuir esta situación se entrará a analizar otro importante proceso que tiene gran importancia e influye grandemente en los Recursos Humanos, este proceso es conocido como Universalización.

2.1.4 Proceso de Universalización, importancia e incidencia en los Recursos Humanos.

El proceso de Universalización de la educación superior es parte consustancial de la actual Batalla de Ideas que hoy libra nuestro pueblo, en su decisión de alcanzar una cultura general integral y de encontrar soluciones concretas para lograr mayor equidad y justicia social. Con la misión de: Garantizar con calidad y dinamismo el cumplimiento de todos los procesos sustantivos de la Educación Superior como respuesta a todos los programas insertados en la batalla de ideas, propiciando su desarrollo de forma sustentable, racional y pertinente a partir de las necesidades del municipio, logrando la necesaria integración con la UCLV y los organismos e instituciones de la localidad así como su reconocido impacto social.

Los programas de la Revolución que se desarrollan en el país, abren nuevas oportunidades y posibilidades de acceso a la educación superior, al asegurar de forma masiva, la continuidad de los estudios en el tercer nivel de enseñanza a todo lo largo y ancho de la isla.

La Universalización es la extensión de la Universidad y de todos sus procesos sustantivos a toda la sociedad a través de su presencia en los territorios, permitiendo alcanzar mayores niveles de equidad y de justicia social en la obtención de una elevada cultura general integral de los ciudadanos. Las Sedes Universitarias Municipales, deben garantizar con un claustro altamente comprometido, la gestión del conocimiento a nivel local, haciendo realidad la universalización de la universidad y el acceso a la cultura general e integral para toda la población, con calidad en la masividad de la formación de profesionales revolucionarios integrales. Difunden y promueven la cultura, la investigación y la innovación tecnológica en la localidad, para su desarrollo sostenible en correspondencia con los programas de la revolución y el socialismo.

Para esto la Dirección de la UCLV se ha trazado el siguiente objetivo estratégico:

Garantizar un desarrollo superior de la universalización con un nivel de calidad y racionalidad sostenible, potenciando la mayor integración interna y externa con los organismos e instituciones en cada territorio. Con la universalización se pretende:

- Lograr mediante la labor metodológica de los colectivos profesores adjuntos la formación de valores definidos por las carreras y en la elaboración del diagnóstico de los estudiantes que participan en el proceso de Universalización.
- Extender el enfoque integral para la labor educativa y político ideológica a todas las instalaciones que pertenecen al proceso de Universalización en los municipios.
- Lograr mediante una adecuada preparación para la defensa del personal de las SUM y el aseguramiento de los recursos mínimos, la desconcentración de la Universidad.

En estos momentos se encuentran 315 profesores insertados en la Universalización, lográndose con esto:

- garantizar el proceso docente educativo de la continuidad de estudios de los diferentes programas de la Batalla de Ideas con una mayor integralidad, recibándose satisfacción creciente por parte de los estudiantes sobre la calidad del proceso.
- consolidar en las sedes universitarias la extensión de todos los procesos sustantivos de la MES., la mejora de su infraestructura y la adquisición de una mayor cultura organizacional, evaluado por la satisfacción creciente de las instituciones del territorio.
- materializar el funcionamiento de la red que permite el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones como apoyo a los diferentes procesos.
- perfeccionar la elaboración de materiales docentes, así como su uso y empleo acorde al modelo pedagógico, lo que se comprueba por la satisfacción de estudiantes y profesores e instrumentos de evaluación específicos.
- integrar orgánicamente las EFTS a la UCLV, perfeccionando su modelo de formación, lo que se comprueba mediante un instrumento de evaluación específico.

Los datos plasmados en la Tabla 3 fueron obtenidos para el primer semestre de este curso 2005-2006 pues los del segundo semestre solo se obtendrán una vez terminado el mismo. En esta tabla se contempla la matrícula por carrera en el curso actual. Este proceso de Universalización tiene perspectivas de crecimiento pues cada curso se incrementa la cantidad de estudiantes, profesores y personal administrativo. Según información obtenida se espera que el venidero curso escolar se incremente la matrícula_aproximadamente igual al nuevo ingreso del presente curso.

CARRERAS	TOTAL
DERECHO	1326
PSICOLOGIA	1548
ESTUDIO SOCIO CULTURAL	1191
COMUNICACIÓN SOCIAL	411
SOCIOLOGIA	150
CONTABILIDAD	877
INDUSTRIAL	580
AGROPECUARIA	162

Tabla 3: Matrícula por carreras (curso 2005-2006). Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado un estudio de diagnóstico de los recursos humanos en su situación actual, en el próximo epígrafe se realizará un diagnóstico del sistema de gestión de los recursos humanos que sustenta todo lo mencionado anteriormente.

2.2 Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos de la UCLV.

La Dirección de Recursos Humanos presta servicios a todas las áreas universitarias y además tiene que cumplir reglamentaciones y obligaciones propias del MES, MTSS e incluso del CITMA por las características de los procesos fundamentales de la educación superior. Su responsabilidad es: Satisfacer las demandas de Recursos Humanos con prioridad en los programas de la universalización en un clima laboral favorable mediante un reconocido liderazgo de los cuadros, una mejor composición de edades, presencia de mujeres y grado científico de los cuadros y reservas, potenciando el reclutamiento, selección y superación del claustro, la atención al hombre, las

condiciones de seguridad y salud del trabajo, dentro del perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos.

En estos momentos hay un grupo de áreas universitarias que dan sus primeros pasos en la gestión de la calidad de sus organizaciones y se ven limitadas en el cumplimiento del requisito 6.2 de la norma NC ISO 9001:2001 relacionado con la gestión de los recursos humanos que obliga a demostrar la competencia del personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del servicio, con base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. Un registro imprescindible para demostrar algunos de estos aspectos puede ser el expediente laboral de cada trabajador, que se archiva, actualiza y custodia en la DRH. Además para garantizar el ambiente de control interno es necesario el establecimiento de políticas, códigos de conductas y responsabilidades del personal en las que la DRH tiene un desempeño fundamental, igual sucede con los métodos y estilos de dirección y la estructura organizativa.

En lo relativo al elemento de políticas y prácticas de personal, es a la DRH a quien compete la elaboración de los procedimientos relativos al sistema de recursos humanos, cuadros, selección y contratación de los trabajadores, establecer las funciones para cada puesto de trabajo y la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador. Por lo que cualquier proyecto de mejora que implique la gestión de la calidad y el control interno en esta área tiene que incluir estos aspectos.

El diseño del sistema de calidad de la gestión de recursos humanos respondió a la necesidad de mejorar en el desempeño de esta organización y asegurar a la UCLV los requisitos de la NC ISO 9001:2001 relacionados con la gestión de los recursos humanos.

Como primer paso de ese proyecto de mejora estuvo la formación del personal de la DRH en aspectos relativos a la gestión de la calidad, las normas de la familia ISO, gestión de procesos, gestión de riesgos, asociado al control interno de la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y documentación de un sistema de gestión de calidad. Las actividades de formación fueron

concebidas como talleres de calidad donde se dieron los primeros pasos para introducir la cultura de la calidad en la organización.

Dentro de estos talleres se identificaron los principales clientes de la DRH y los procesos operacionales, mostrados en la (Figura 3) imprescindibles para responder a éstos y a la función de la DRH dentro de la UCLV, así como el resto de los procesos de apoyo a esta gestión.

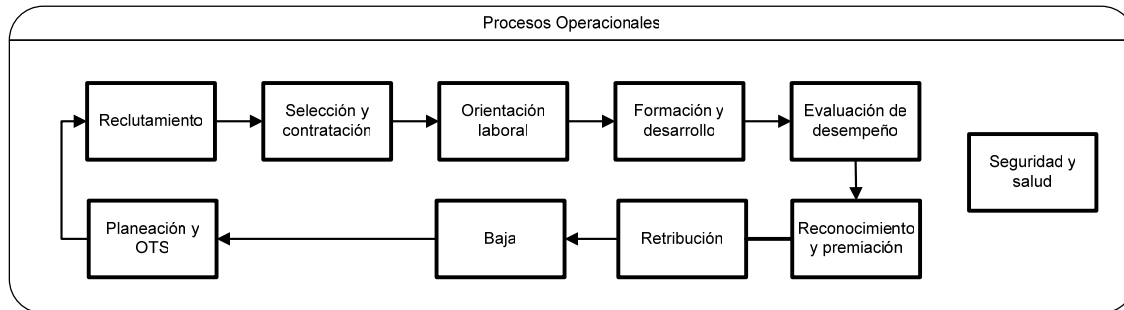


Figura 3: Procesos operacionales de la DRH

El mapa de procesos de la DRH se representa en la Figura 4.

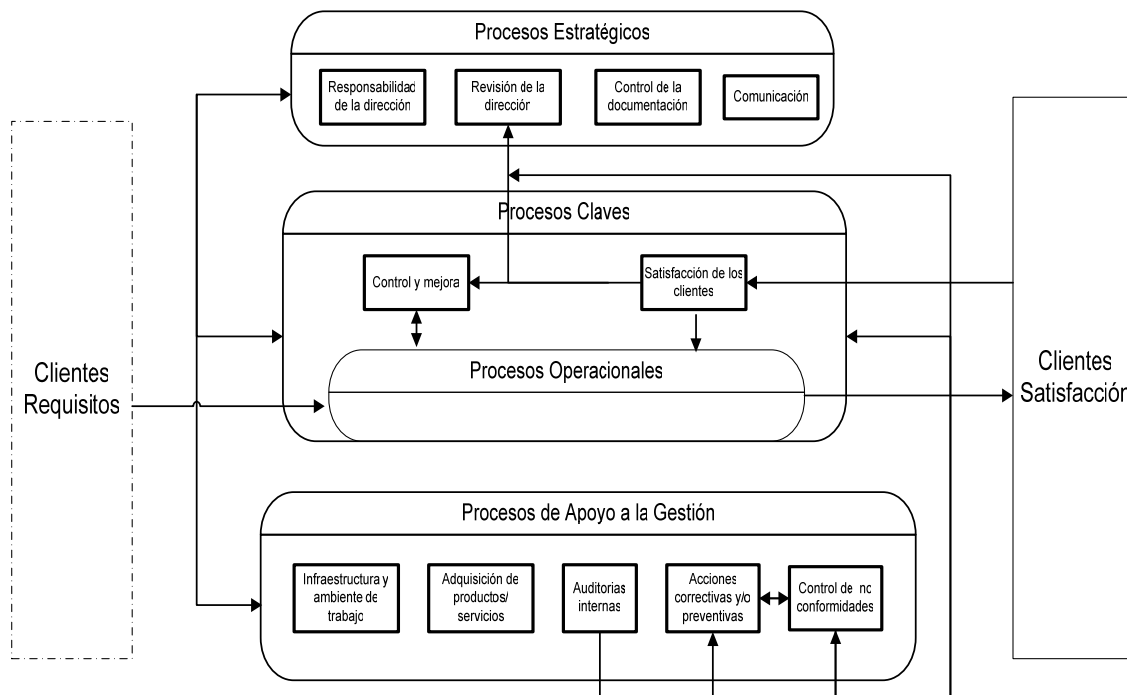


Figura 4: Mapa de procesos de la DRH. Fuente: Machado Rodríguez y González Cruz, 2005.

En la gestión de la calidad en centros educacionales como la UCLV los clientes se convierten en partes interesadas, por lo que antes de identificar los mismos se identificaron las informaciones que debe ofrecer la DRH al MES, MTSS y CITMA y su sistematicidad, es decir: frecuencia de entrega y fechas claves para la misma.

En el diseño del sistema de calidad de la gestión de los recursos humanos se tuvieron en cuenta además:

- El modelo de gestión de RH de la UCLV
- Sistema de gestión de RH propuesto por el MES

2.2.1 Modelo de gestión de RH de la UCLV

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos está diseñado para establecer el conjunto de políticas, estrategias, acciones y procesos diseñados y ejecutados para captar, formar, desarrollar, organizar e implicar el capital humano necesario para ejecutar la misión y alcanzar la visión, con el Objetivo General de garantizar la atracción, desarrollo y retención de los Recursos Humanos necesarios para que la UCLV cumpla su misión, alcance su visión y se convierta en una organización de excelencia.

Los 8 principios de la gestión de la calidad: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de Sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hecho para la toma de decisiones y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, son coherentes con los principios del modelo: Integración, Flexibilidad, Mejora continua, Proactividad, Pertinencia, Parsimonia, Racionalidad, Sistémico y Educativo.

La representación gráfica del modelo de gestión de RH para la UCLV puede apreciarse en el Diagrama del Anexo 2, donde se identifican cuatro tipos de elementos: Básicos, Operacionales, Complementarios y de Control, cada uno con procesos asociados como se muestra en el referido Anexo.

Los elementos básicos incluyen los procesos que condicionan la aplicación del resto de los procesos en la organización.

Los elementos operacionales constituyen un conjunto de procesos cuya ejecución influye directamente en el cumplimiento del objetivo del modelo. Establece el elemento más importante y complejo dado que en él participan todos los niveles de la organización y se relaciona con todos los miembros de la entidad. Abarca los procesos para la atracción, el desarrollo y la retención del personal en la UCLV. Los procesos que lo integran tienen como base los procesos básicos

Los elementos complementarios, integran un conjunto de procesos cuya ejecución contribuye a la eficacia de los procesos operacionales. Incluye aspectos internos y externos que complementan la aplicación de procesos que le anteceden potenciando el carácter sistémico del modelo y facilitando la operacionalización de estos. A ello se puede agregar su contribución al resto de los procesos decisionales de la UCLV mediante la base informativa relacionada con el personal y la aplicación de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El elemento de Control está compuesto por el Proceso de Evaluación del MGRH, mediante el cual se evalúa el cumplimiento del objetivo del modelo, así como la concepción e implantación del mismo, bajo la filosofía del mejoramiento continuo.

Se puede concluir en este aspecto que el modelo propuesto es coherente con el modelo de gestión que promueve la ISO, para asegurar su implantación es necesario probar que los elementos operacionales y el de control son garantizados por la DRH, y establecer a quien le corresponde cada uno de los restantes.

2.2.2 Sistema de gestión de los recursos humanos propuesto por el MES

El MES ha propuesto un sistema de gestión de recursos humanos para los centros de educación superior, que contiene los siguientes elementos:

- Planeación de necesidades y análisis y diseño de puestos

- Reclutamiento, selección y preparación inicial
- Formación y desarrollo
- Organización y condiciones de trabajo
- Evaluación del desempeño
- Atención, retribución y reconocimiento
- Control y evaluación del sistema

Estos elementos se corresponden con los elementos del modelo explicado en el anterior epígrafe por lo que es válida su integración.

Independientemente de los elementos que ofrece el sistema de gestión de los recursos humanos del MES y el modelo de gestión para éstos, deben tenerse en cuenta las regulaciones que en materia de gestión de recursos humanos pone en vigor el país.

2.2.3 Reglamentaciones y obligaciones de las actividades de RH en Cuba en la situación actual

A partir de los cambios en el año 2005 de la aplicación de los nuevos calificadores de cargos de los diferentes organismos, se han sucedido las resoluciones 26, 27, 28 y 29 que regulan la aplicación de los mismos:

Resolución 26: El presente Reglamento tiene como objetivo la instrumentación jurídica de las medidas para lograr la máxima efectividad del trabajo, con la aplicación de la Organización del Trabajo como vía esencial que contribuye al incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo, a través del aumento de la producción o los servicios, la reducción de los gastos de trabajo innecesarios y de los costos, así como la elevación de la calidad. (Reglamento General sobre la organización del Trabajo)

Resolución 27: El Reglamento General sobre la Organización del Salario tiene como objetivo contribuir a la adecuada aplicación del Sistema Salarial, basado en el principio de distribución socialista.

Resolución 28: La presente Resolución está dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadoros de ocupaciones y cargos de amplio perfil; extender la aplicación del principio de Idoneidad Demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos.

Resolución 29: Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales. Papel de la capacitación y el desarrollo de los Recursos humanos en las entidades laborales. Dirección del proceso de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Control de los Recursos Humanos de la Entidad. Diagnóstico o determinación de las necesidades de Capacitación. Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos humanos de la Entidad.

Estas obligaciones refuerzan el control de los recursos humanos y potencializan la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las entidades, lo cual es completamente coherente con la gestión de la calidad, el modelo de gestión de recursos humanos y el sistema de DRH propuesto por el MES.

2.3 Implementación del sistema de gestión de la calidad en la DRH.

Luego de diseñado el sistema de gestión de calidad de la DRH que responda al mapa de procesos de la Figura 3 es necesario acometer un grupo de acciones para garantizar la implantación del mismo.

En función de garantizar que el mapa de procesos diseñado la DRH se correspondiera con su estructura fue necesario modificarla, el organigrama actual de la DRH se muestra en la Figura 5.

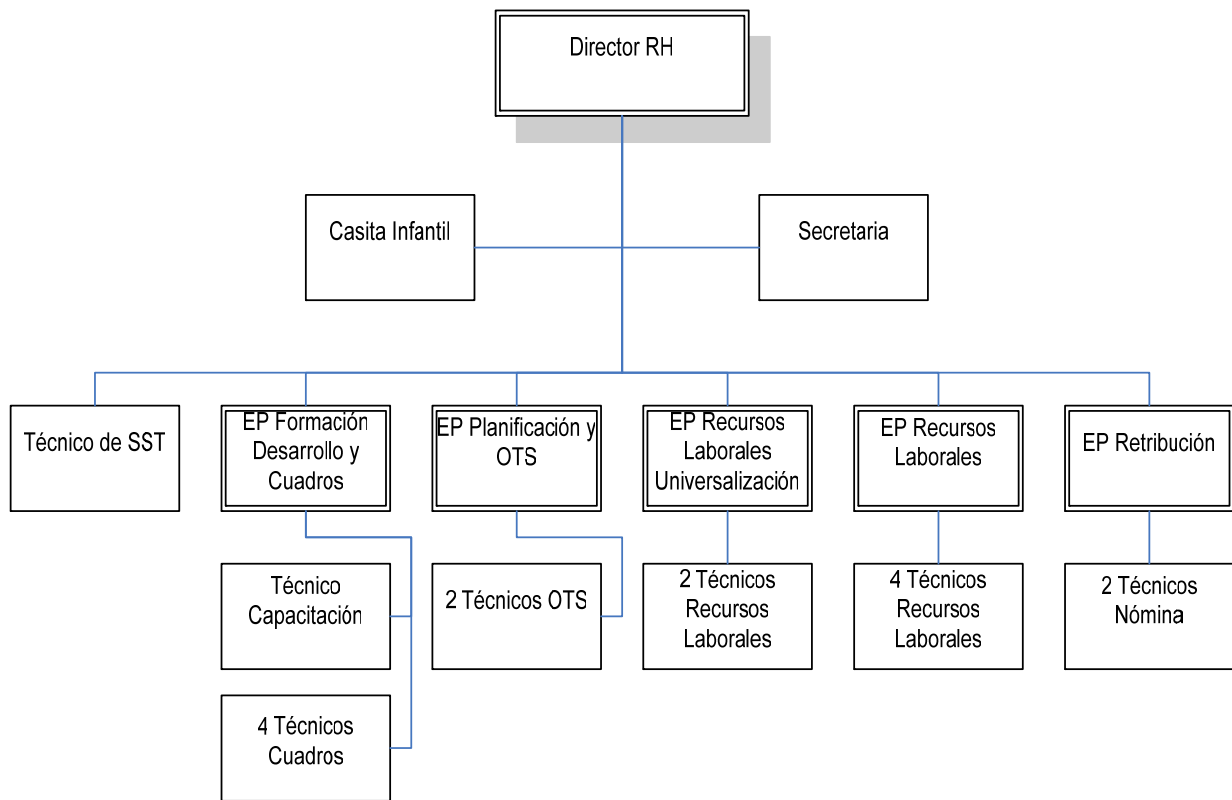


Figura 5: Organigrama de la DRH.

La puesta en vigor de este organigrama permitió mejorar la organización interna de la DRH, al agrupar actividades que son comunes en un mismo grupo; por ejemplo, todas las contrataciones, reportes de pago, que se hacían en grupos separados, lo mismo con los planes de formación y desarrollo y garantiza el cumplimiento del enfoque a procesos como principio de gestión de la calidad. Fue necesario duplicar el proceso de recursos laborales en función de responder al crecimiento de los recursos humanos de la tarea de universalización expuesto en el epígrafe 2.1.4 para facilitar la comunicación con las sedes universitarias y el control sobre las mismas.

En la última evaluación institucional, curso 2005-2006 la DRH de la UCLV fue la única en obtener evaluación de Excelente, 5 puntos, entre los centros de educación superior del país, lo que demuestra que las mejoras llevadas a cabo hasta ese momento han tenido el resultado esperado.

El hecho de contar en la DRH con personal profesional con dominio de la actividad ha facilitado los buenos resultados en el desempeño de las funciones de esta dirección, pero no garantiza que en la ausencia de los mismos, por envejecimiento o traslado hacia otros puestos de trabajo, se mantengan estos resultados.

Para una adecuada gestión de la calidad es imprescindible normalizar los procedimientos que se llevan a cabo en el sistema de manera que facilite hacer las cosas bien desde la primera vez que se ejecuten. La ausencia de documentos de trabajo normalizativos para la ejecución de las actividades es un riesgo a considerar por la DRH pues puede poner en peligro el mantenimiento de los resultados en esta área de resultado clave para la UCLV. Aunque se cuenta con una manual de procedimientos para la gestión de los recursos humanos en las sedes universitarias no están debidamente documentados ni tienen el alcance de todas las áreas universitarias.

Por esta razón la propuesta de mejora es la normalización de los procedimientos que permitan la gestión de los recursos humanos en este centro.

Esta normalización debe partir de la definición de las actividades de cada procedimiento, las responsabilidades de los “actores” implicados en las mismas, el establecimiento de los registros así como los puntos vulnerables para garantizar el control de los mismos.

Debe destacarse que constituye una obligatoriedad del sistema de control interno, dentro de las normas para el ambiente de control en lo referido a políticas y prácticas de personal que señala: “Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente”; por lo que la importancia de la normalización de estas actividades está enfocada a una gestión de calidad que responde al control interno de la organización.

2.4 Conclusiones parciales

- Los Recursos Humanos en la Universidad muestran un crecimiento considerable en los últimos años, influenciado principalmente por el proceso de Universalización.
- Se comienza a generar una cultura de Calidad por parte de todos los trabajadores de la DRH, diseñándose un Sistema de Gestión de Recursos Humanos lo cual es completamente coherente con la gestión de la calidad, el modelo de gestión de recursos humanos y el sistema de DRH propuesto por el MES.
- Para garantizar la implementación del sistema de gestión de calidad de la dirección de recursos humanos se hace necesario normalizar los procedimientos operacionales que se llevan a cabo, lo que debe permitir “hacer las cosas bien a la primera”, que es uno de los conceptos de calidad y una obligatoriedad del sistema de control interno

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

Introducción

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas, las mismas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases mismas de la producción económica de una sociedad por tanto todos los fenómenos económicos se apoyan en un grado importantísimo en los recursos humanos. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa. Es por ello que el presente capítulo describirá varios procedimientos de actividades que se realizan en la DRH con el objetivos de uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

3.1 Necesidad de Documentación y Normalización.

Teniendo en cuenta que la tecnología hoy en día ha llevado a nuevos mecanismos de organización del trabajo, se hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los elementos que intervienen en el desempeño con la meta de lograr la eficiencia de los objetivos planteados por la entidad, precisamente con el uso de distintas técnicas para el logro estratégico,

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

administrativo y operacional de la misma.

Por tanto es necesario encontrar un mecanismo para mantener una lógica adecuada en su funcionamiento y lograr la necesaria e importantísima comunicación en toda la entidad. Surgiendo así una necesidad de coordinación y estructuración de las tareas propias de cada área, las formas en que estas han de realizarse y todos los elementos que se involucran en ello. La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Según la norma NC ISO 9000:2001 la documentación tiene el siguiente valor contribuyendo a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- b) Proveer la Información apropiada
- c) La repetibilidad y la trazabilidad
- d) Proporcionar evidencias objetivas y
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de Gestión de la Calidad.

Existen documentos que proporcionan informaciones sobre como efectuar las actividades y los procesos de manera coherente, tales documentos pueden incluir instrucciones de trabajo y procedimientos documentados, estos últimos describen de forma clara e inconfundiblemente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances, las limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, así como encontrar de una forma registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

A continuación se detallan los procedimientos haciendo para los mismos una descripción de las operaciones de una forma narrativa y secuencial de cada una de ellas, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

3.2 Procedimientos de Procesos ejecutados por la DRH

Hasta el momento la DRH de la Universidad no contaba con documentos de trabajo normalizativo para la ejecución de sus actividades. Es por tanto la normalización de procedimientos la propuesta de mejora con el objetivo de dar un paso más para la futura implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Para acometer estos procedimientos se reúne toda la información posible, para esta actividad se aplican varias técnicas como entrevistas y encuestas al personal directivo y responsable de cada proceso. Existen varios procesos que son ejecutados por la dirección bajo estudio pero debido al nivel de gestión de la información brindada por los actores involucrados en los procesos, más la influencia del tiempo se confeccionaron procedimientos documentados a los siguientes procesos:

- Proceso de Planeación de Recursos Humanos.
- Proceso de Selección de Recursos Humanos.
- Proceso de Ubicación de Recursos Humanos.
- Proceso Orientación de los Recursos Humanos.
- Proceso de Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos.

A continuación se describen estos procesos estableciendo para cada uno un diagrama de flujo para un mejor entendimiento de las actividades que se llevan a cabo, se delimitan la responsabilidad de los actores involucrados, los puntos vulnerables y algunas descripciones de actividades que por su complejidad son ampliadas.

3.2.1 Planeación de los Recursos Humanos

Es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible

Su objetivo es garantizar la demanda de Recursos Humanos con control y calidad para el desarrollo de los procesos de trabajo.

Este proceso visto de forma general y amplia consta de la realización de varias actividades entre ellas se encuentran:

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

El análisis de las estrategias de la UCLV, Facultades y Direcciones constituye el punto de partida en el proceso de planeación, dada su influencia en la demanda de recursos humanos en cantidad, así como en las competencias de los mismos. En este análisis debe estudiarse las nuevas direcciones estratégicas, así como el incremento de los niveles en las direcciones estratégicas actuales, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Una vez realizado este análisis corresponde concluir en que medida se dispone de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de la misión y de los objetivos Estratégicos planteados.

Este análisis se complementa con el estudio de los procesos de trabajo y específicamente de los puestos que fueron diseñados mediante el proceso de diseño organizacional a fin de precisar las competencias necesarias. Para

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

determinar la demanda de personal que requieren los procesos de trabajo pueden ser utilizadas entre otras técnicas las siguientes: criterio de expertos, normativas, participación de miembros de la organización y balance de carga y capacidad. La selección de una u otra técnica o la combinación de dos o más de ellas depende de la naturaleza de los procesos de trabajo. Por otra parte, resulta conveniente precisar que la aplicación de las técnicas y en particular de las normativas debe tomar en cuenta la diversidad de actividades que incluye la misión de la UCLV y que se reflejan fundamentalmente en los procesos desarrollados por el personal del conocimiento. Para la última actividad del proceso debido a su importancia, implicación de diferentes actores y disímiles actividades y responsabilidades se profundizó en el estudio del mismo creándose un procedimiento para la **formulación y aprobación de la necesidad de recursos humanos**. Primeramente se delimitaron cuales eran las responsabilidades de las diferentes áreas organizativas que intervienen en el proceso bajo estudio.

Responsabilidades:

Es responsabilidad de la Dirección de las áreas confeccionar la solicitud de perfeccionamiento de plantilla, enviándola a la Dirección de Recursos Humanos (DRH) en no más de 8 cuartillas en copia dura y soporte magnético conteniendo objetivos, antecedentes, análisis de las nuevas funciones, necesidad de personal e incrementos de plantillas.

La DRH es responsable de recepcionar las propuestas de las áreas, analizar las mismas desde el punto de vista técnico y su viabilidad, elaborar sus consideraciones al respecto, definir sobre que plaza de la Bolsa se solucionan las solicitudes y presentar las mismas a la Rectoría, de aceptar la Rectoría las propuestas, la DRH se encargaría de ejecutar los cambios requeridos y solicitar

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

las autorizaciones correspondientes y elevar al Ministerio de Educación Superior (MES) el modelo P-1, además presentará un listado actualizado de la Bolsa de forma semestral para su consideración por la Rectoría. Así como presentar en el MES un documento de propuesta de perfeccionamiento de estructura y plantilla ya sea por modificación o por incremento para su análisis y aprobación, el documento tiene que presentarse con los cambios fundamentales de la Universidad, con los organigramas actuales y propuestos, debe ser enviado en versión electrónica y copia dura.

El MES tiene la responsabilidad de aprobar o no la propuesta de solicitud, emitiendo el dictamen correspondiente, también es responsabilidad la aprobación de las modificaciones de plazas de diferentes categorías ocupacionales y el resumen de plantilla (P-1)

El Rector tiene la responsabilidad de discutir en el MES la propuesta de solicitud de perfeccionamiento y plantilla, así como aprobar la plantilla de cargo de ocupaciones de la UCLV. Es responsable además de de que si el incremento de las plazas radica en la conversión de plazas debido a que se encuentran en la misma categoría ocupacional está facultado por la Resolución No 38/96 para dar solución sin elevarlo al Ministerio.

Una vez bien delimitado las responsabilidades de los diferentes actores que intervienen, se investigaron cuales son las resoluciones y por las que se rige el proceso.

Resoluciones

Resolución 38/96 del Ministerio de Educación Superior

Registros

1. Plazas Vacantes (Ver Anexo 3). Este es un registro conocido como la “Bolsa “ que permite dar solución con mayor flexibilidad y racionalidad a un grupo de modificaciones y nuevas necesidades de distintas áreas universitarias demandan como parte del continuo proceso de perfeccionamiento que va

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

teniendo la UCLV, el territorio y el propio país. Se constituye a partir de las plazas vacantes existentes aunque es importante destacar que estas varían con el tiempo, tanto por bajas como por altas realizadas. Para el llenado de este registro en la primera columna se escribe el nombre de las diferentes áreas en la UCLV, en la segunda columna se detalla el nombre de la plaza vacante y en las restantes columnas se describen la categoría, las cantidades y algunas observaciones de ser necesario.

2. Solicitud de Incremento de Plazas: Esta solicitud y el posterior registro (Modificación de plantilla) son documentos escritos que no tienen un formato definido pero dejan plasmados de forma clara la cantidad de plazas que se necesitan y el por qué de las modificaciones.

3. Modificación de plantilla:

4. P-1 Recoge la información con las cifras de plantillas aprobadas necesarias y exceso por categoría ocupacional, así como su diferencia con la anterior aprobada. Nivel de aprobación: Ministro

5. P-2 Plantilla de cargos, es la relación de todos los cargos aprobados con el grupo salarial y categoría ocupacional correspondiente.

Descripción de algunas actividades

En el Anexo 4 se pueden observar las diferentes actividades por las que pasa el proceso, para el mismo se confeccionó un Diagrama de Flujo, utilizándose este diagrama por todas las ventajas que trae consigo.

Solicitud de Modificación de plantillas por las áreas en esta actividad la Dirección de las áreas envían a la Dirección de Recursos Humanos la solicitud en no más de 8 cuartillas en copia dura y soporte magnético conteniendo objetivos, antecedentes, análisis de las nuevas funciones, necesidad de personal e incrementos de plantillas.

Análisis de las Plazas vacantes. La “Bolsa “se constituye a partir de las plazas vacantes existentes aunque es importante destacar que estas varían con el

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

tiempo, tanto por bajas como por altas realizadas. Por tanto esta Bolsa tendrá modificaciones sistemáticas en cantidad y composición de la misma. La DRH realizará un análisis para definir sobre que plaza de la Bolsa se solucionan las solicitudes de modificaciones y nuevas necesidades de distintas áreas universitarias.

Una vez realizadas las descripciones de algunas actividades, se detectaron los riesgos así como las medidas a tomar, los responsables y la frecuencia en que ocurren, quedando plasmado en la Tabla 4.

PUNTOS VULNERABLES	RIESGOS	MEDIDAS A TOMAR	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Elaboración de la Propuesta de plantilla.	Inflación de plantilla	• Analizar el contenido de trabajo de cada cargo. • Verificar que no existan cargos con funciones duplicadas	DRH	Siempre que se solicita modificaciones e incrementos de platilla
Análisis de las plazas vacantes	Excesivo movimiento de la plantilla por cubrir	• Dejar evidencia de todos los movimientos de la platilla	DRH	Siempre que se hagan modificaciones en la plantilla
	Inexistencia de copia dura de los P2 mensuales porque se guardan electrónicamente	• Hacer una salva del movimiento del P2	DRH	Al cierre mensual

Tabla 4: Identificación de los riesgos Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Selección de Recursos Humanos:

Proceso mediante el cual se decide el candidato más competente integralmente para ocupar el puesto de trabajo o cargo. Su objetivo es garantizar que el puesto de trabajo o cargo vacante sea cubierto.

A continuación se describen las responsabilidades de los implicados en el proceso.

Responsabilidades

Es responsabilidad de la Dirección de las Facultades, Direcciones y Rectorado identificar las plazas vacantes existentes, si la plaza es vacante definitiva y es una necesidad docente se procede a redactar a la DRH una solicitud de radicación de la plaza al igual que sucede si es una vacante temporal. Es responsabilidad además de enviar a dicha dirección necesidad de convocar plazas para vacantes definitivas no docentes, Es responsabilidad del Administrador de la unidad organizativa pasar el propio día que se vence la convocatoria por la Dirección de Recursos Humanos a recoger las solicitudes. y entregarla al jefe facultado que debe tomar la decisión, para que sea procesada por el Comité de Ingreso. Se creará un comité de Ingreso para hacer una buena selección del personal disponiendo de 5 días para esto. De no aparecer ningún candidato a la plaza enviar a la DRH solicitud de radicación de la plaza. Una vez seleccionado el candidato se envía el acta de ingreso de los trabajadores al empleo. Valorar en un periodo de 30 días al candidato seleccionado para ver si es idóneo o no, pasado este tiempo enviar el modelo de Idoneidad demostrada a la DRH. De no serlo la Comisión de Ingreso informará a otro candidato para que ocupe la plaza que aspiraba, de no existir más candidatos enviar solicitud a la DRH de necesidad de radicar la plaza según el tiempo que se necesite.

En cuanto a la DRH tiene las responsabilidades siguientes:

Negociación de aprobación de las plazas a la Dirección Municipal del MTSS.

Lanzamiento de convocatoria de las plazas durante 10 días Recepción de las

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

solicitudes de empleo durante el tiempo que dure la convocatoria. Además de entregar a la Dirección de las áreas los resultados de la convocatoria. Recepciona las solicitudes de radicación de plazas por las áreas procediendo a enviar el modelo FT-25 de radicación a la DMTSS..Se encargará además de recibir el acta de ingreso de los trabajadores al empleo y luego el modelo de Idoneidad Demostrada, por último proceder a firmar junto al candidato seleccionado el contrato de trabajo o efectuar el movimiento según corresponda. La Dirección Municipal del Ministerio del Trabajo Seguridad y Salud (DMTSS) tiene la responsabilidad de aprobación de las plazas que se piden en convocatoria, se encargará además de recibir las solicitudes de Radicación de plazas emitidas en modelo FT-25. Además gestionar el personal para cubrir las plazas, entregándolo el Modelo 7 con su número de radicación y el tipo de plaza a cubrir por la persona. Las principales fuentes de ingreso de la DMTSS son: desmovilizados de la FAR o MININT, ex reclusos, discapacitados y casos sociales.

Una vez analizados las responsabilidades se procederá a la descripción escrita de las actividades y en el Anexo 5 se recogen las actividades involucradas en el proceso a través de un diagrama de flujo.

Descripción de actividades

- Identificación de las plazas vacantes se deriva del proceso de planeación de necesidades de Recursos Humanos como consecuencia de esto se producen incrementos de plazas o modificaciones de las existentes. Otro factor que influye es la fluctuación laboral independientemente de la causa que la origine, este proceso de identificación debe ser ejecutado por diferentes, Direcciones, Facultades y Rectorado según corresponda.
- Luego se identifica si es vacante definitiva o temporal, de ser una vacante docente la facultad solicita a DRH la radicación de la plaza una vez aparecido el candidato se envía a Recursos Humanos para la firma del

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

contrato de trabajo

- En caso de ser una vacante temporal se envía solicitud de radicación a la DRH
- El grupo de Recursos Laborales envía el Modelo FT-25 para contrato de tiempo a la Dirección Municipal del MTSS donde se deja plasmado el total de plazas a solicitar así como la categoría ocupacional que se necesita.
- En caso de no ser docente y definitiva se procede a enviar una solicitud de necesidad de convocar plazas a la Dirección de Recursos Humanos, no teniendo un formato definido entregándose por escrito a dicha dirección
- La DRH recepciona las solicitudes de las áreas 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, en ese tiempo se recibirá las solicitudes de empleo que tienen un formato predefinido por parte de los aspirantes a las plazas.
- Luego se recepciona las solicitudes de empleo por el tiempo que dure la convocatoria y se envía a la direcciones de las áreas interesadas.
- Se procede a analizar por parte de la comisión de ingreso de las áreas las solicitudes de empleo teniendo 5 días para seleccionar el mejor candidato, aquí se verifica entre otras cosas el comportamiento socio-político y el desempeño en otras organizaciones.
- De no existir ningún trabajador que solicite la plaza se procede a enviar solicitud a DRH de radicación de la plaza de forma definitiva.
- Una vez seleccionado el candidato se le brinda ciertas informaciones como por ejemplo a partir de cuando comienza a trabajar, en que turno de trabajo lo hará entre otros aspectos que se consideren importantes a tener en cuenta.

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

- Envío a la DRH del Acta de Ingreso de los trabajadores al empleo donde se plasmará con claridad la fecha de comienzo del trabajador en la plaza, pasado 30 días de prueba se emitirá el Modelo de Idoneidad Demostrada.
- De no resultar idóneo el trabajador se verifica si existen otros candidatos optando la plaza, de existir nuevamente se la brinda información de su trabajo y se pasa el periodo de prueba.
- De no existir otros candidatos optando por la plaza se envía solicitud de radicación a la DRH
- Por último el Grupo de Recursos Laborales efectuará el Movimiento del candidato seleccionado para el área que corresponda si es un trabajador de la propia entidad, pero si no se elabora según corresponda los contratos de trabajos por tiempo determinados o indeterminados.

Todas estas actividades están registradas de una forma u otra en los siguientes registros pertenecientes al proceso:

Registros

- Solicitud de Empleo (Anexo 6)
- Acta de ingreso de los trabajadores al empleo (Anexo 7)
- Modelo de Idoneidad Demostrada (Anexo 8)
- Modelo FT-25, para contrato de trabajo a Tiempo Indeterminado (Anexo 9)
- Modelo FT-25, para contrato de trabajo a Tiempo Determinado (Anexo 10)
- Modelo 7. (Anexo 11)

Una vez establecidos los registros pertenecientes al proceso se detectaron una serie de riesgos la frecuencia en que ocurrían y las medidas a tomar, esto se puede ver en Tabla 5

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

PUNTOS VULNERABLES	RIESGOS	MEDIDAS A TOMAR	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Selección del candidato	Elección inadecuada del candidato seleccionado	Investigar con más profundidad a los candidatos por la Comisión de ingreso	Integrantes del Comité de Ingreso	Cada vez que se selecciona un candidato
Demoras de tiempo en recibir la información	Demoras en recibir el resultado de la convocatoria	Conocer el tiempo de vencimiento de la convocatoria	Administración del área	En cada convocatoria solicitada
Llenado incorrecto de documentos	No plasmar de forma clara en Acta de Ingreso fecha de comienzo del nuevo trabajador y el llenado incorrecto del modelo de Idoneidad	Utilización de medios en buen estado y presencia de los mismos así como prestar mayor atención	Administración del área	En cada Modelo

Tabla 5: Identificación de los riesgos Fuente: Elaboración propia

Forma de llenado del Modelo de solicitud de empleo (Anexo 6)

Puesto de trabajo que solicita: Nombre del puesto de trabajo que solicita.

Área: Área a la que pertenece ese puesto de trabajo

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

Nombre y Apellidos: Nombre y apellidos del solicitante

Dirección particular: Escribirá la dirección particular de donde vive actualmente y si tiene teléfono escribirá el número del mismo.

Fecha de Nacimiento: Escribirá Día/Mes/Año

Organizaciones a las que pertenece: Marcará con una X a las organizaciones a las que pertenece.

Nivel de escolaridad: Marcará con una X el nivel de escolaridad alcanzado.

Profesión: Profesión de desempeña actualmente

Empresa en que ha elaborado y puestos de trabajo desempeñados: escribirá un listado de las empresas donde ha trabajado antes y que puestos ha desempeñado.

Enfermedades que padece o ha padecido: Dejará plasmado las enfermedades que ha padecido o padece actualmente.

A continuación debido a la complejidad e importancia se realizará una descripción del **Modelo Contrato de Trabajo por tiempo determinado**. (Ver Anexo 10).

Objetivo del Modelo:

Formalizar legalmente el contrato de trabajo del profesor adjunto, comprometiendo a la entidad y al trabajador a cumplir con lo conveniado en el mismo.

Distribución:

Original: Al trabajador contratado

Duplicado: Dirección de Recursos Humanos

Instrucciones:

Este modelo se llena a máquina de escribir, computadora, tinta o lápiz-tinta y es de uso obligatorio por la entidad.

Se emite un duplicado quedándose la DRH con la copia y el trabajador contratado con el original, se archivará hasta que se venza el plazo del contrato

o su adjunta por tiempo indefinido al expediente laboral del trabajador

3.2.3 Ubicación y Orientación Laboral:

Ubicación es el proceso mediante el cual se asigna en un puesto de trabajo o cargo a un candidato que haya sido seleccionado para cubrir la plaza vacante. Su objetivo es garantizar con oportunidad la incorporación del trabajador seleccionado para cubrir la plaza vacante en los marcos legales establecidos.

Orientación Laboral es el proceso dirigido a lograr que los nuevos trabajadores comiencen a conocer las políticas, estrategias, organización y modo de funcionamiento de la UCLV y de la Sede, así como a comprender e interiorizar las normas y valores del colectivo laboral en que se desempeñara.

Su objetivo es garantizar la integración de los nuevos trabajadores a los colectivos laborales.

Como mismo ha sucedido con los procesos anteriores para este se han delimitado las responsabilidades de las diferentes áreas organizativas implicadas y encargadas de llevar al proceso.

Responsabilidades

Es responsabilidad de la Dirección de las áreas el envió a la DRH de la comunicación de la decisión de selección del candidato quedando plasmado en el Acta de Ingreso. La administración del área se encarga del recibimiento, luego se procederá a la presentación los compañeros de trabajo, influyendo en el nivel de motivación, de aceptación e interiorización de normas y valores.

Grupo de Recursos Laborales (RL): Recepciona la información proveniente de las áreas con la decisión final del candidato seleccionado. En caso de ser un candidato externo el grupo se encargará de solicitar documentos legales que avalen el cumplimiento de los requisitos, estos documentos son indispensables y se deben exigir al nuevo trabajador, ellos son: Acta de Ingreso, Modelo 7 si proviene de la DMTSS, resumen de Expediente Laboral y fotocopia de estudios terminados. Es responsabilidad de que en caso de ser un candidato interno el

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

grupo hará un anexo al contrato, movimiento de nóminas y entregará el profesiograma, elaborará el carné de trabajador. Por último se concerta el contrato de trabajo y se entrega el original al trabajador para posterior presentación al área y se queda el grupo de RL con una copia del contrato que permanecerá ahí hasta que sea baja el trabajador independientemente de las causas que lo origine o se concluya el tiempo del contrato determinado.

Los registros implicados son:

Registros

- Acta de Ingreso del trabajador a ocupar la plaza (Anexo 7),
- Expediente laboral del trabajador
- Contrato de trabajo
- Modelo 7(Anexo 11)

A continuación se identificaron una serie de riesgos Tabla 6 así como las frecuencias en que ocurren y las posibles medidas a tomar.

PUNTOS VULNERABLES	RIESGOS	MEDIDAS A TOMAR	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Ubicación Indebida del trabajador	Incumplimiento de Normas y Resoluciones Ministeriales	Control de documentos indispensables	DRH	Cada vez que se vaya a ubicar un trabajador
Entrega de documentos	Poco conocimiento de la tarea y desconocimientos de riesgos laborales	Entrega del profesiograma actualizado y las intrusiones de trabajo de Seg. y Salud	DRH	Cada vez que se vaya a ubicar un trabajador
Presentación al área	Poco conocimiento de normas del área y modo de funcionar	Presentación ante el jefe inmediato superior	Administración del área y el propia trabajador	En cada trabajador que se ubica

Tabla 6 Identificación de riesgos. Fuente: Elaboración propia

Descripción de Actividades

Todas las actividades aquí descritas se pueden observar también en el Diagrama de Flujo (Anexo 12)

- La Dirección o Comité de ingreso envía la decisión del candidato seleccionado a la DRH emitiendo el acta de ingreso del trabajador donde se plasmará de forma clara la fecha de comienzo del trabajador en el puesto.
- En caso de no ser un movimiento al ser un candidato externo de la organización el grupo de RL solicitará documentos que avalen el cumplimiento de los requisitos, esto varía en dependencia de hacia que puesto de trabajo se va a ubicar, pero son obligatorios presentarlos, ellos son: Acta de Ingreso, Modelo 7 si proviene de la DMTSS, resumen de Expediente Laboral y fotocopia de estudios terminados.
- Luego se procede a la concertación del contrato de trabajo entregándose el original al trabajador para posterior presentación al área y quedándose el grupo de RL con una copia del contrato que permanecerá ahí hasta que sea baja el trabajador independientemente de las causas que lo origine o se concluya el contrato por tiempo determinado.
- Se procede a la entrega de documentos con informaciones generales como plan de acciones e incentivos así como instrucciones de seguridad y salud del puesto de trabajo a ocupar, profesiograma y carné de trabajo.
- Una vez hecho el contrato de trabajo se presenta al área y por ultimo se procede a presentarse con el jefe inmediato superior y este lo presentará a los nuevos compañeros de trabajo. La información que se brinda al nuevo trabajador tiene gran importancia dada su influencia de esta en la aceptación e interiorización de normas y valores. El intercambio de los directivos principales con los trabajadores recién incorporados reviste una importancia trascendental sobre todo el personal docente e investigativo

Personal Docente.

Para la contratación de este personal se requiere

- Datos personales que se recogen por el técnico que atiende esta actividad en la planilla de primeros datos
- Expediente laboral si proviene de otro centro sino ha tenido vinculo anterior 1 foto tipo carné, carné de identidad y titulación
- Resolución de categoría, emitida por el Rector.
- Acta de ingreso de la dirección del área con la fecha a partir de la que comenzó a laborar.
- Firma del contrato de trabajo

Personal del resto de las categorías ocupacionales. (Técnico, obrero, servicio y administrativo). Para la contratación de este personal se requiere

- Datos personales que se recogen por el técnico que atiende esta actividad en la planilla de primeros datos
- Expediente laboral si proviene de otro centro sino ha tenido vinculo anterior 1 foto tipo carné, carné de identidad y titulación
- Resolución de 18/90, emitida por la comisión de idoneidad.
- Acta de ingreso de la dirección del área con la fecha a partir de la que comenzó a laborar.
- Firma del contrato de trabajo

Contrato de trabajo por tiempo determinado.

- Los contratos determinados se realizan contra respaldo de plazas para sustituir a trabajadores ausentes por determinadas causas (enfermedad, licencia de maternidad, accidente de trabajo, movilizaciones militares, cursos, licencias legalmente autorizadas , etc.), la dirección del área debe de enviar la solicitud a la Dirección de Recursos Humanos para la radicación de las plazas en la Dirección Municipal del MTSS, a partir de la fecha de aprobación de la radicación es que se puede ubicar el

trabajador, vencido el termino de autorización por la dirección de trabajo, se solicita nuevamente la radicación.

3.2.4 Proceso de Evaluación del Desempeño

Para el propósito de este procedimiento son aplicables los términos y definiciones que aparecen en la Resolución No 8/2005, Instrucción No. 1/05, Instrucción No. 2/05, Instrucción No. 3/05 del Ministerio de Educación Superior.

La evaluación del desempeño de los trabajadores es la medición sistemática de la actividad laboral que realizan durante un periodo de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de su entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Permite a la administración contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo. (Artículo 109, capítulo X, Pág. 19 de Resolución No8/2005.

A continuación se detallarán las responsabilidades de cada área organizativa implicada en el proceso.

Responsabilidades

Es responsabilidad de la Dirección de las áreas la entrega del plan de trabajo y dentro de este explicación de los indicadores que se van a evaluar así como cuantos y en que tiempo que se van a realizar los cortes evaluativos parciales que realizará, es responsable de efectuar la reunión de cumplimiento donde escuchará la opinión de los subordinados y hablará acerca del cumplimiento de los objetivos planteados. Verificará que el evaluado reúne el 70% de tiempo laborado y de no alcanzar dicho tiempo escribirá en el modelo de evaluación el por qué de esa situación. Negociará la evaluación en un ambiente propicio para esto que de no estar el docente de acuerdo con esto efectuará la reclamación y la Dirección se encargará de crear una comisión para investigar luego

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

presentará el resultado al profesor que de estar de acuerdo el decano escribirá la versión definitiva de la evaluación que pasará al Grupo de cuadro.

El Grupo de Cuadro tiene la responsabilidad de efectuar talleres de preparación para que se lleve a cabo el proceso con calidad y seriedad requerida, entregará cronograma de fecha de entrega, explicará el procedimiento y entrega del modelo de Evaluación.

Rector: Tiene la responsabilidad en este proceso de que en caso de existir reclamación crear una pequeña comisión de ayuda para investigar y verificar la situación acerca del docente que reclama, por último emitirá una evaluación definitiva.

El orden lógico de las actividades que a continuación se describen se pueden observar también en el Diagrama de Flujo, (Ver Anexo 14) donde se muestran las diferentes actividades para la evaluación del personal Docente.

Descripción de actividades

- En el caso del personal docente la evaluación se realiza por curso escolar donde se necesita alcanzar al menos el 70 % del tiempo laborado para poder evaluar. Se sabe que para que se alcance ese tiempo el trabajador debe ingresar a trabajar antes del 15 de Diciembre pues a partir de esa fecha no se alcanza dicho tiempo requerido para la evaluación, de ocurrir esto se espera a la próxima etapa de evaluación, no dándose categoría evaluativo y describiendo el por qué de la situación en el Modelo de Evaluación.
- La Dirección de las Facultades entrega el plan de trabajo al docente, esto se realiza de Septiembre a Octubre donde se conversa con el profesor acerca de los indicadores que se van a medir para la evaluación. El evaluador realizará evaluaciones trimestralmente donde llamará la atención en aquellos puntos donde vea deficiencias.
- En el mes de Junio-Julio el Grupo de Cuadro efectuará un taller de

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

preparación en coordinación con el centro de estudio para efectuar una correcta evaluación del desempeño, allí se explica el procedimiento de cómo evaluar y se entrega el Modelo de Evaluación, así como la entrega de un cronograma de entrega de las evaluaciones.

- En el mes de Septiembre se efectúa como tal la evaluación al personal docente donde en primer lugar se efectúa una reunión de cumplimiento precisando el estado de los criterios de medida y destacando la incidencia de los miembros del colectivo laboral en ello. Este análisis constituye la base para la auto evaluación que realizará cada profesor.
- Se procede a la elaboración de la auto evaluación que realizará el propio docente
- Una vez que el jefe evaluador dispone de la auto evaluación del subordinado, el criterio del colectivo y los controles establecidos por él, procede a redactar la propuesta de evaluación que posteriormente lleva a un proceso de negociación con el subordinado, por lo cual se debe de crear un clima propicio y realizarse en un lugar que facilite un diálogo abierto, los criterios del evaluador deben fundamentarse en el resultado del control realizado durante el curso.
- La negociación debe conducir a la versión definitiva de la evaluación de lograrse un consenso entonces se procede a la firma en el Modelo de Evaluación, de existir discrepancias puede o no realizar la reclamación oficial la que se rige por lo reglamentado al respecto.
- En caso de existir reclamación existen dos niveles de apelación, el primero es a nivel de Decano pues este crea una Comisión de Ayuda que investigará de una forma más profunda y emitirá un informe que junto con la ayuda del Secretario de la Facultad el Decano evaluador tendrá suficiente información para cambiar o mantener el resultado de la evaluación.

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

- En caso de persistir el desacuerdo con la evaluación, el evaluado eleva su desacuerdo al Rector, el mismo crea una pequeña comisión para investigar, verificar y tener información necesaria para emitir de forma definitiva la evaluación.
- Por último el jefe evaluador entregará en la primera semana de Octubre las evaluaciones al Grupo de Cuadro perteneciente a la Dirección de Recursos Humanos

El resultado de la evaluación se expresa mediante las calificaciones de:

- Excelente: Cuando se logra un sobre cumplimiento relevante con calidad, creatividad y eficiencia de los resultados del trabajo trazado para el periodo evaluativo, que se traducen en aportes significativos al cumplimiento de los objetivos de la Dirección o facultad y posee un buen aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral. El trabajador recibirá el 100% de la cuantía establecida para la estimulación del cargo que ocupa
- Bien (indicando el %): Cuando se cumple con calidad, creatividad y eficiencia de los resultados del trabajo trazado para el periodo evaluativo, contribuyendo satisfactoriamente al logro de los objetivos de la Dirección o facultad y posee un buen aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral. El trabajador recibirá hasta el 80% de la cuantía establecida para la estimulación del cargo que ocupa
- Regular: Cuando los resultados del trabajo trazado para el periodo evaluativo posee un cumplimiento parcial (nunca menos del 70%) y los incumplimientos no hayan provocado una afectación significativa a los objetivos de la Dirección o facultad y el aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral son satisfactorios. El trabajador no recibe estimulación.
- Mal: Cuando se incumplen los resultados del trabajo trazado para el

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

periodo evaluativo, afecta significativamente el logro de los objetivos de la Dirección o facultad o cuando existen problemas con el aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral. Se disminuye el salario del trabajador hasta un grupo inmediato inferior al cargo que ocupa.

- Por último el grupo de Cuadro recepciona el modelo y adjunta la evaluación al expediente laboral por tiempo indefinido.

Descripción de procedimiento para Cuadro

- La evaluación de los cuadros se efectúa anualmente o por curso según corresponda pues además de ser docente o investigador puede ser cuadro también de ahí que se reciba una doble evaluación.

Es por ello importante tener en cuenta entre otros, los aspectos siguientes:

- El evaluador debe partir siempre de un análisis detallado del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la unidad organizativa que dirige el cuadro, la autoevaluación del cuadro, criterios de los subordinados así como también de las instancias superiores.
- La valoración del cumplimiento de los objetivos debe realizarse por cada dirección estratégica.
- Cuando se evalúe un cuadro de dirección docente o científico, su jefe debe conocer los resultados de este como profesor o investigador, y reflejarlos en su evaluación.
- El proceso de evaluación constituirá la vía para asegurar el estudio y la profundización por cada cuadro, de los preceptos y principios establecidos en el Código de Ética, los que deben ser reflejados en el análisis autocrático de su autoevaluación y su cumplimiento deben ser señalados en la evaluación.
- Las conclusiones de la evaluación del cuadro, deben estar expresada en la escala de Muy Bien (MB), Bien (B), Regular (R) y Mal (M), procesando

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

además si el mismo ha dejado de corresponder a la exigencias del cargo que ocupa o si por el desarrollo alcanzado, rebasa los requerimientos del cargo que desempeña y está apto para ser promovido a responsabilidades superiores.

- Siempre en las recomendaciones deben aparecer las indicaciones y sugerencias que el evaluador hace al cuadro sobre la base de las deficiencias detectadas y para la proyección y perfeccionamiento de su trabajo. Incluye también las acciones de superación de su trabajo, estas deben ser chequeadas al menos una vez al año.
- El evaluador debe iniciar siempre la evaluación, analizando las recomendaciones de la evaluación anterior y su cumplimiento.
- El Grupo de Cuadro entregará el Modelo de Evaluación para los cuadros según por el tipo de cuadro a evaluar, pues si son cuadros del primer nivel se lo entregara a el Rector para que este evalúe a Directores de Áreas, Decanos según Resolución 70/2000. En caso de cuadro del segundo nivel la evaluación la realizarán Directores de Áreas, Decanos a sus subordinados y así respectivamente según el nivel jerárquico.

La Resolución 70/2000 es el Reglamento que tiene como objetivo establecer el Sistema de Trabajo con los Cuadros y la Reserva del Ministerio de Educación Superior recoge todos los aspectos relacionados con la Política de Cuadros de nuestra organización. Su Estrategia y acciones se fundamentan en los principios y la política trazada por el Partido Comunista de Cuba en la aplicación creadora de las normas básicas dictadas por el Decreto Ley 196. Es un documento de estudio y consulta para todos los Cuadros del Organismo.

Por último los resultados de las evaluaciones se entregarán al Grupo de Cuadro en los primeros 15 días del mes de Noviembre.

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

Descripción de procedimiento para Investigadores

- La evaluación se realizará de Enero a Marzo.
- El grupo de Cuadro enviará la Convocatoria que contiene :
 - El Cronograma de entrega
 - Proceso de evaluación
 - Modelo de Evaluación
- La entrega del Modelo se realizará en la primera semana de Marzo.

Registros

- Cronograma de entrega de evaluación

Se entregan según la etapa y al personal que se quiera evaluar, conservándose solo por el tiempo de entrega de las evaluaciones al la Dirección de Recursos Humanos.

- Modelo de Evaluación (Anexo 13)

Se emiten un original que se entrega en la DRH y una copia para el jefe evaluador. Adjuntándose la evaluación al expediente laboral por un tiempo indefinido El formato del modelo se expone en (Anexo 13)

Este proceso lleva aparejado resoluciones que se nombran a continuación.

Resoluciones

- Resolución No 8/2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Resolución No 189-2006 del Ministerio de Educación Superior
- Instrucción No. 1/05 del Ministerio de educación Superior
- Instrucción No. 2/05 del Ministerio de educación Superior
- Instrucción No. 3/05 del Ministerio de educación Superior.
- Resolución 70 del 2000 del Ministerio de educación Superior.

Como parte del procedimiento descrito se identificaron los posibles riesgos (Ver Tabla 7) así como la frecuencia en que ocurren y las medidas a tomar.

Capítulo 3: Procedimientos de las actividades claves en la Dirección de Recursos Humanos

PUNTOS VULNERABLES	RIESGOS	MEDIDAS A TOMAR	RESPONSABILIDAD	FRECUENCIA
Inadecuada información a evaluados	No explicación de indicadores a evaluar y frecuencia de la misma	Explicaciones claras en reuniones y de forma personal	Jefe evaluador	Al comenzar el trabajador en la plaza y al comienzo de cada etapa evaluativa
Evaluación del trabajador	Inadecuada evaluación	Evaluaciones parciales	Jefe evaluador	3 veces antes de la versión definitiva
Atrasos en la entrega de los resultados	Decisión tardía con respecto al trabajador evaluado	Entrega puntual en fecha que indica el cronograma	Jefe evaluador	Dos veces a año

Tabla 7: Identificación de los Riesgos. Fuente: Elaboración propia

3.3 Conclusiones parciales

- La Calidad Total proporciona a los Recursos Humanos un camino para incrementar la responsabilidad, lealtad y compromiso de los trabajadores, aprovechando las energías positivas y creativas de todos en la empresa, logrando la consolidación de una nueva y sólida asociación entre directivos y profesionales de los Recursos Humanos.
- Los procedimientos descritos logran una mejor comunicación del propósito y la coherencia de la acción en la organización
- Los procedimientos descritos en el presente capítulo pueden ser considerados documentos normalizativos para la adecuada ejecución de las actividades que se describen, al estar basados en las regulaciones existentes al efecto, los registros obligatorios, el sentido común y las buenas prácticas que se han convertido en características de la DRH en la UCLV, además de las políticas de la institución para la gestión de los recursos humanos.

Conclusiones

- La investigación resuelve los problemas organizacionales y de control que se presentan en relación directa de la Dirección de los Recursos Humanos con las diferentes áreas de la Universidad a las que presta servicio contando con el personal competente para llevarla a cabo, percibiéndose un interés de la Dirección de Recursos Humanos en satisfacer las necesidades de sus clientes, lo cual garantiza el cumplimiento de los objetivos.
- Con la normalización de los procedimientos operacionales se logra una adecuada comunicación de todos los procesos que intervienen en la gestión de los Recursos Humanos al estar debidamente documentados los pasos y operaciones que deben seguirse para cumplir con las funciones de la Dirección de los Recursos Humanos, contando con un medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso y de consulta a los ya existentes.
- La creación de Procedimientos para la Gestión de los Recursos Humanos de las diferentes áreas de la Universidad contribuye a estandarizar métodos de trabajo, delimitar las funciones y responsabilidades del personal y facilitar la toma de decisiones al contar con un documento de consulta permanente y obligatoria.
- La acción de mejora acometida le permitirá a la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV mantener su posición de excelencia dentro de los centros de educación superior del país, al darle cumplimiento al requisito relacionado con la documentación del sistema de gestión de calidad de la NC ISO 9001:2001, además de mantener actualizadas las normas del ambiente de control del sistema de control interno universitario.

Recomendaciones

- Aunque el desarrollo de estos procedimientos constituyen un paso más para la futura implantación del Sistema de gestión de la Calidad se recomienda que se continúen documentando otras funciones operacionales no desarrolladas aquí para la posterior creación de un Manual de Normas y Procedimientos para la Gestión de los Recursos Humanos.
- Aunque se dan pasos por lograr una cultura de calidad en todos los trabajadores de la UCLV, la Dirección de Recursos Humanos debe continuar trabajando en minimizar las causas que provocan las bajas del personal altamente calificado, además de continuar esforzándose por brindar un servicio con calidad para lograr y superar las expectativas de los clientes internos y externos de la organización.
- Los procedimientos descritos son considerados documentos normalizativos y se recomienda que su contenido sea de obligatoria consulta y de uso permanente para todos los actores involucrados de una forma u otra en ellos.

Bibliografía

1. [S/A].[S/F].**ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS**. Publicado en http://www.Monografias_com.htm, sitio visitado en Enero 2007
2. Aragón González, Neida. [2001] **Control de la Calidad**. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
3. Aragón González, Neida. [2001] **Gestión de la Calidad II**. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
4. Conway, W. F [1988]. **The correct way of managing**. Conway Quality. Inc.
5. Crosby, P. B [1979]. **Quality is free**. McGraw-Hill Book Co. New York.
6. Cuatrecasas, L. [1999]. **Gestión integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España
7. Deming, W. E. [1986]. **Out of the crisis**. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
8. Feigenbaum, A. V. [1971]. **Control total de la calidad**. Edición Revolucionaria, Habana.
9. Feigenbaum, A. V. [1997]. **Changing concepts and management of quality worldwide**. *Quality progress*. December: pp 45-48.
10. Fernández Clúa, Margarita [2003]. **Memorias de Gestión de la calidad en organizaciones de servicios**. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV.
11. González Cruz Ebir, [2006] **Procedimiento para la planificación proactiva de la calidad en el servicio de mantenimiento técnico especializado**. Trabajo en opción del título de Master en Ingeniería Industrial, mención Calidad, tutora: Dra. Neida G. Aragón González
12. González Cruz, Ebir, González Rodríguez, E. y Aragón González, Neida.

- [2003]. **Sistema de calidad: experiencias en una pequeña empresa de servicios**. Ponencia Conferencia de la Organización Asia Pacífico de Calidad, 12º. Foro Internacional de IMECCA sobre ISO 9000, Ciudad México, México.
13. González, Ebir [2005a]. **Integración de las normas ISO y el sistema de control interno**. Ponencia presentada en el XVII Forum Municipal de Ciencia y Técnica de la UCLV, Santa Clara, Cuba
14. GRYNA, F.M. [1993]. **“Mejora de la calidad”**. En J. M. Juran and J.M. Gryna (Eds), *Manual de Control de la Calidad*. 4ta ed. Traducción J. M. Vallhonrat Bou. McGraw Hill, Interamericana de España. Madrid.
15. Harrington, H.J. [1993]. **Mejoramiento de los procesos de la empresa**. McGraw Hill Book Co. Santafé de Bogotá.
16. Ishikawa, K. [1988]. **¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa**. Edición Revolucionaria. La Habana: p 209.
17. ISO/TC 176/SC 2/N 544R [2001]. **Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad**. Comité Técnico ISO/TC, Gestión y aseguramiento de la calidad, Traducción aprobada. Ginebra, Suiza.
18. Juran, J. M. [1974]. **Quality control handbook**. 3ra ed. McGraw-Hill Book Co. New York.
19. Juran, J. M. [1990]. **Programa Juran para la mejora de la calidad**. Comité Estatal de Normalización. La Habana.
20. Juran, J. M. and F.M. Gryna. [1983]. **Quality planning and analysis**. McGraw-Hill Book Co. New York.
21. Juran, J. M. and F.M. Gryna. [1995] **Análisis y planeación de la calidad**. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.: p 633.
22. MAC [2003]. **Comprobación nacional sobre el grado de implementación de la resolución 297/03 sobre control interno**. Tabloide. Ministerio de Auditoría y Control, Ciudad Habana, Cuba.
23. MFP [2003]. **Resolución No. 297/2003** del Ministerio de Finanzas y Precios, Gaceta Oficial, Ciudad Habana, Cuba, noviembre.

24. NC COPANT ISO 8402 [1995] **Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario.** 2da ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
25. NC COPANT ISO 9004-1 [1997]. **Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 1. Directrices.** ONN. Ciudad Habana, Cuba: p 44.
26. NC ISO 9000:2001 **Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
27. NC ISO 9001:2001 **Requisitos de Calidad.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
28. NC ISO 9004:2001 **Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.** Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
29. Petrick Joseph, A. [2000]. **Calidad total en la Dirección de Recursos Humanos.** ADIPE de España S.A : p 6.
30. Portal de estudiantes de RR HH. [2001] **Gestión por procesos.** Publicado en <http://www.uch.edu.ar/rrhh>.
31. [S/A].[S/F] **Recursos humanos.** Publicado en http://www.Monografias_com.htm, sitio visitado en Febrero 2006.
32. [S/A].[S/F] **El diseño del sistema de la gestión de Recursos Humanos,** publicado en http://www.Monografias_com.htm, sitio visitado en Marzo 2007
33. SA. (SF). **Por qué gestionar los recursos humanos.** Publicado en <http://www.estrucplan.com.ar>, sitio visitado en Marzo 2007
34. Yamaguchi, K. [1989]. **El aseguramiento de la calidad en el Japón.** Conferencia brindada en el CEN. La Habana, febrero: p 107.
35. Manley [2006]. **Aplicación y Validación del procedimiento del proceso de diseño organizativo en la UCLV,** trabajo de diploma, tutor: González Arce, Mailin y Suárez Castella M.
36. [S/A].[S/F] **Procedimiento para la Selección y Contratación del**

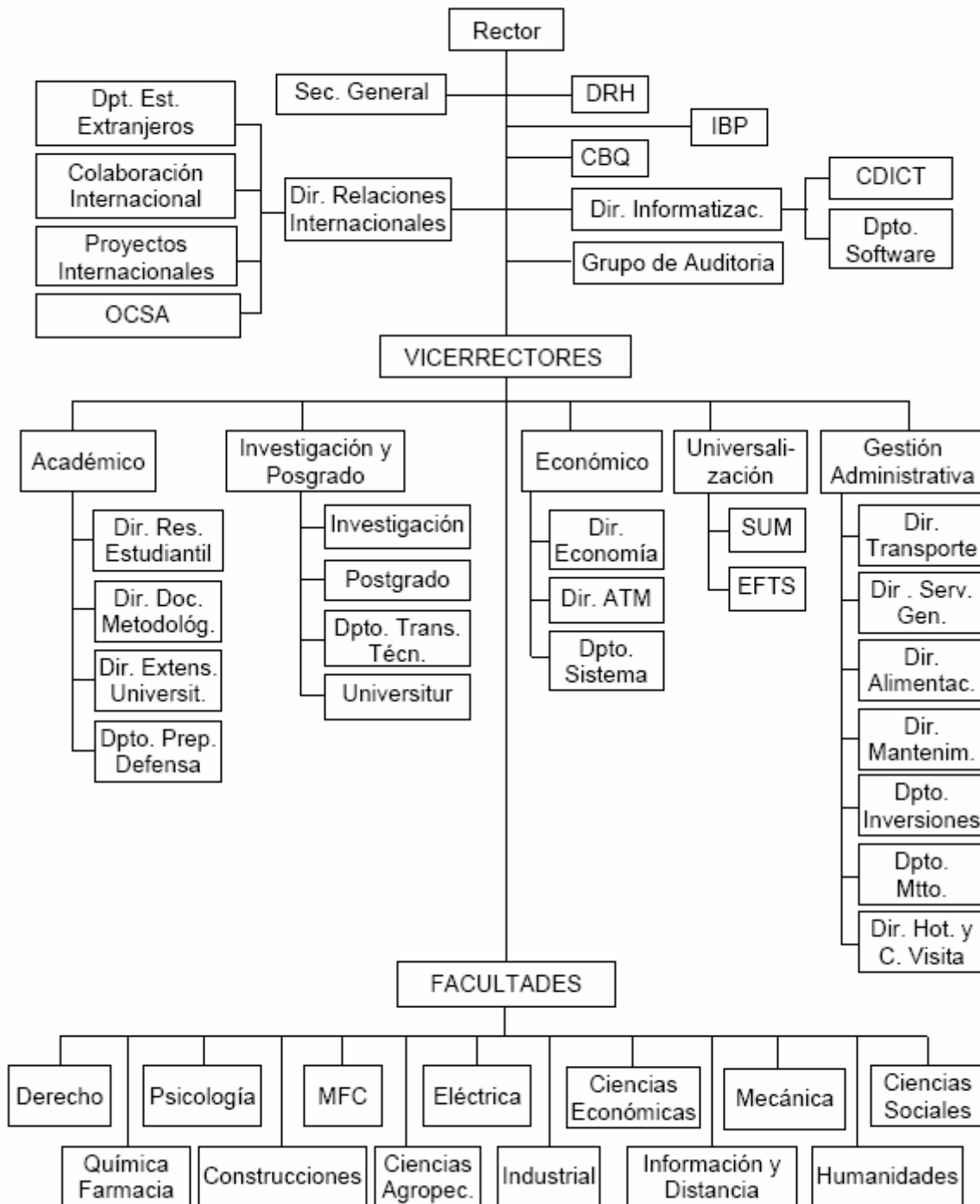
- personal.** Publicado en <http://www.ManualdeProcedimientos.htm>, sitio visitado en Enero 2007.
37. [S/A].[S/F]. **Gestion por Procesos y Recursos Humanos.** Publicado en <http://www.Monografias.com.htm>, sitio visitado en Enero 2007
38. Chiavenato, I. [1988]. **Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación.** Editorial Mc Graw Hill, México.
39. IWA 2:2003 (E). **Quality management systems —Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education.** Suiza
40. Machado Rodríguez, A. S y González Cruz, Ebir [2005]. **Bases para la introducción de la gestión de la calidad en la UCLV,** trabajo presentado en el evento provincial Universidad 2006.
41. González Cruz, Ebir y colectivo de autores [2006]. **Bases para la gestión de la calidad en la DRH,** trabajo presentado en el Forum de Ciencia y Técnica de las Áreas de Servicio de la UCLV con categoría de destacado.
42. Dirección de Recursos Humanos, [2004]. **Manual de procedimientos para las sedes universitarias.** UCLV.
43. ISO 9000:2000 [2000]. Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
44. ISO 9001:2000 [2000]. Requisitos de Calidad. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
45. ISO 9004:2000 [2000]. Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
46. Mendoza Aquino, J.A. [SF]. **Medición de la calidad del servicio.** Publicado en <http://www.monografias.com>. Sitio visitado en Marzo 2007.

Anexos

Anexo 1

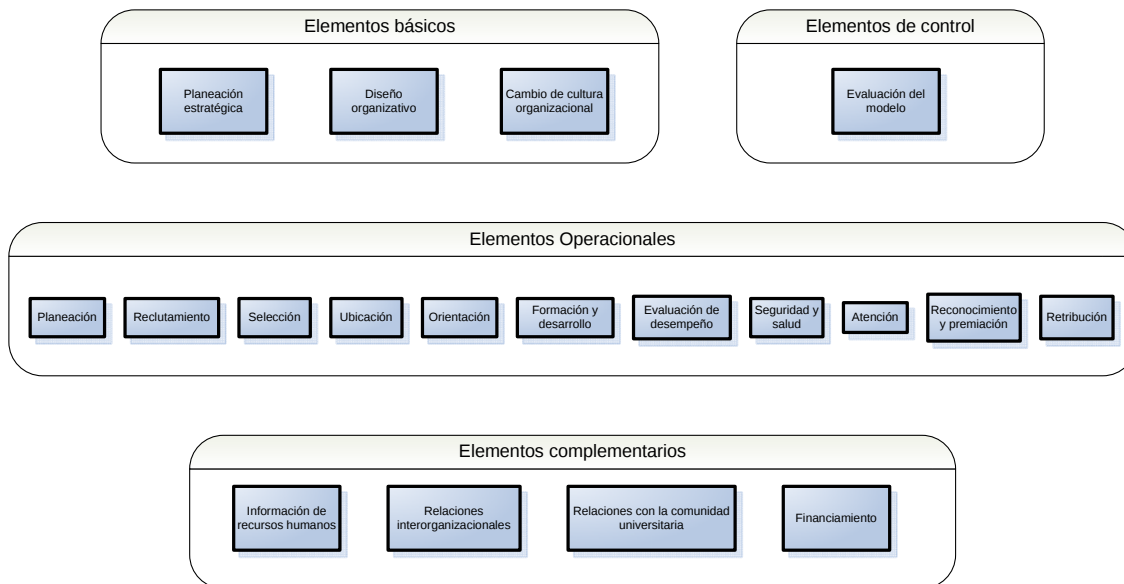
Organigrama Actual de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Organigrama Actual:



Anexo 2

Modelo de gestión de los Recursos Humanos para la UCLV Propuesto por Castellanos Castillo

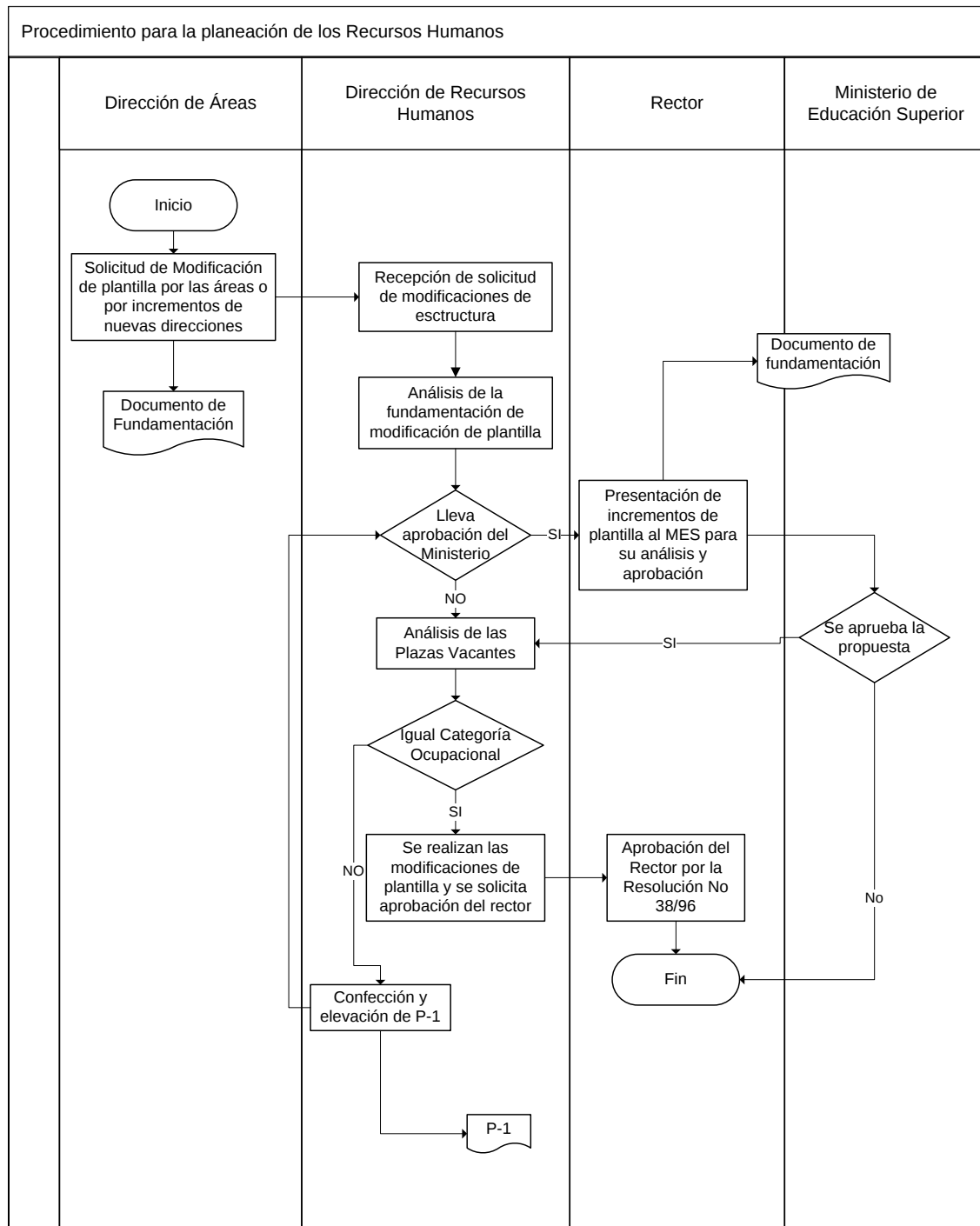


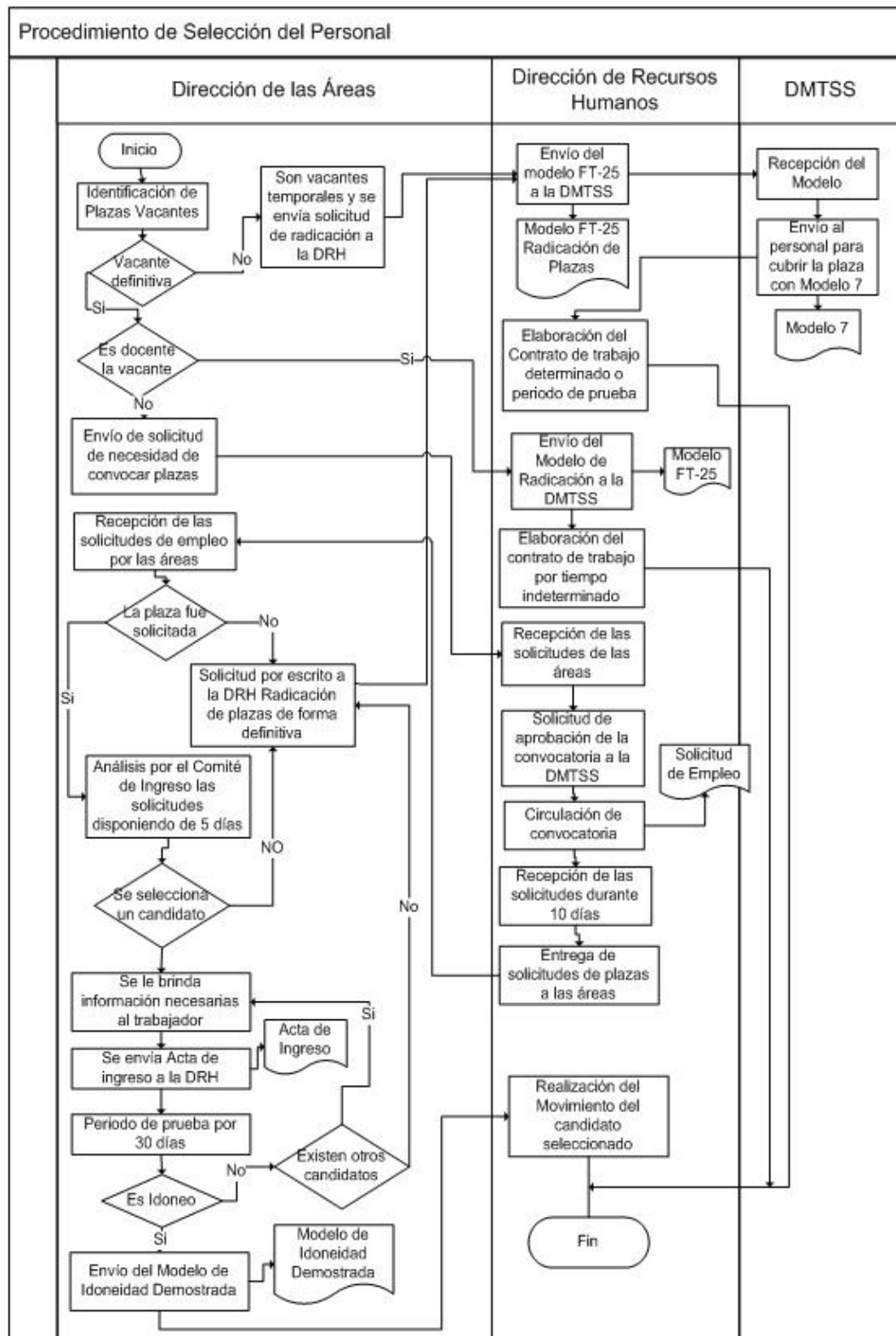
Anexo 3

Propuesta de Bolsa (Plazas Vacantes)

Area	Descripcion	Categoria	cantidad	P/Bolsa	No P/ Bolsa	Observaciones

Anexo 4





Anexo # 6

Solicitud de Empleo
Universidad Central de las Villas.

Puesto de trabajo que solicita: _____

Área: _____

Datos Personales						
Nombre y Apellidos :						
Dirección Particular :						Telef :
Fecha de Nacimiento :						
Organizaciones a que pertenece:	CTC	CDR	FMC	UJC	PCC	Defensa
Nivel de Escolaridad	Univ.	12	9	T. M	O. C	Primaria.
Profesión :						

Antecedentes Laborales	
Empresa en que ha laborado :	Puestos de trabajo que ha desempeñado :
Enfermedades que padece o que ha padecido:	

Firma del trabajador:

Anexo 7

INGRESO DE LOS TRABAJADORES AL EMPLEO

Según Acta del comité de ingreso del Área

de _____

Al realizar una valoración entre los candidatos presentados para desempeñar el cargo de

_____Recomienda al jefe facultado para adoptar la decisión final al trabajador:

A partir de _____del mes_____ del año_____, el trabajador comenzará su período a prueba de 30 días.

Concluido este período se remitirá el modelo de Idoneidad Demostrada a la Dirección de Recursos Humanos, si el trabajador posee la Idoneidad Demostrada exigida para el cargo a desempeñar, para que se firme el contrato a tiempo indeterminado del trabajador.

Nombre y

Apellidos:_____

Cargo:_____

Fecha:_____

Firma:_____

Anexo 8

MODELO DE IDONEIDAD DEMOSTRADA

Dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 20 de la resolución 8 del 2005 en el área de _____, se realizó un análisis integral del cumplimiento de los requisitos para demostrar la idoneidad del Trabajador

Para ocupar la plaza de _____

1. Requisitos que caracterizan la aptitud del trabajo. SI ____ NO

- Realización del Trabajo con eficiencia, Calidad y productividad requerida.
- Calificación Exigida para ocupar el cargo.

2. Normas de conducta en materia de idoneidad y disciplina. SI ____ NO

- Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas establecidas en el Reglamento Disciplinario Interno.
- Características personales que se exigen en el desempeño del cargo.

Manifestamos a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, la conformidad: **SI** ____ **NO** ____, para mantener la relación laboral.

Nombre y Apellidos: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Anexo 9

Modelo FT-25, para contrato de trabajo a Tiempo Indeterminado

COMITÉ ESTATAL DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL				NECESIDAD DE PERSONAL							M O D E L O F T- 25		
SISTEMA DE CONTROL DE LOS RECURSOS LABORALES				DIRECCION MUNICIPAL DE TRABAJO									
ORGANISMO	EMPRESA O UNIDAD PRESUPUESTADA			TELEFONOS			DIRECCION						
M.E.S.	Universidad Central de las Villas			281695			C. Camajuani km 5 1/2						
PARA CONTRATOS A TIEMPO		TOTAL DE PLAZAS			GRUPO. ESCALA	SALARIO ESCALA	CATEG. OCUPACIONAL					VINCULACION	
INDETERM.		SOLICITADAS					O	S	T	A	D	SI	NO
DENOMINACION DEL CARGO		TOTAL	M	F									
FECHA		EMPRESA O UNIDAD PRESUPUESTADA Dr. Angel Silvio Machado Rodríguez Director Recursos Humanos				ORIENTADOR LABORAL							

Anexo 10
Modelo FT-25, para contrato de trabajo a Tiempo Determinado

COMITÉ ESTATAL DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL				NECESIDAD DE PERSONAL								M O D E L O F T- 25	
SISTEMA DE CONTROL DE LOS RECURSOS LABORALES				DIRECCION MUNICIPAL DE TRABAJO									
ORGA NISMO	EMPRESA O UNIDAD PRESUPUESTADA			TELEFONOS				DIRECCION					
M.E.S.	Universidad Central de las Villas			281695				C. Camajuani km 5 1/2					
PARA CONTRATOS A TIEMPO		TOTAL DE PLAZAS			GRUPO. ESCALA	SALARIO ESCALA	CATEG. OCUPACIONAL					VINCULACION	
INDETERM.		SOLICITADAS					O	S	T	A	D	SI	NO
DENOMINACION DEL CARGO		TOTAL	M	F									
FECHA		EMPRESA O UNIDAD PRESUPUESTADA Dr. Angel Silvio Machado Rodríguez Director Recursos Humanos				ORIENTADOR LABORAL							

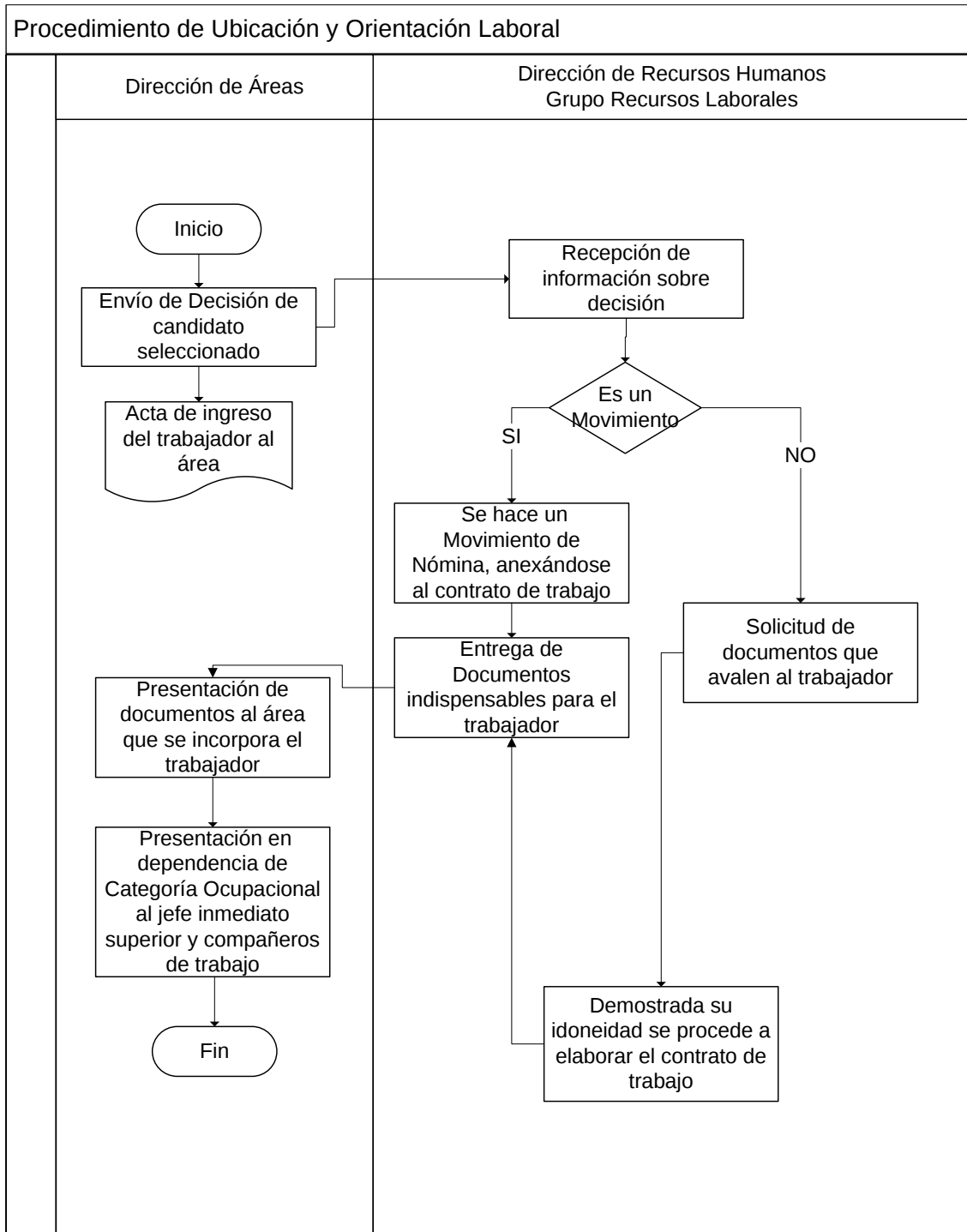
Anexo 11

MODELO DE PRESENTACIÓN
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRABAJO Y SEG. SOCIAL
DATOS DE LA RESERVA LABORAL

Modelo 7
Santa Clara

1.Nombre y Apellidos	2.Sexo	3 Identidad permanente
4.Dirección	5.Municipio	6.Provincia
7. Fuente de Procedencia	8. Prof. u. Oficio	9. No. Radicación
10. Entidad	11.Incapacidad	
12.Dirección	13. Cargo	
14. Fecha de Emisión	15. Observaciones	
Día Mes Año		
Orientadora Laboral (Firma y Cuño)		

Anexo 12



Anexo 13

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Dirección de Recursos Humanos
Modelo de Evaluación Profesoral

MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR DIRECCION DE CUADROS		Hoja No.
CERTIFICADO DE EVALUACION DEL PROFESOR		
Centro: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas		
Departamento:	Facultad:	
Apellidos y Nombres		C.I. Nro.
Categoría Docente:	Período que se evalúa: Desde: Hasta:	
TEXTO DEL CERTIFICADO A partir de aquí y utilizando las hojas que sean necesarias, desarrollar los indicadores.		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES						
No.	RUBRO EVALUADO	E	B	R	M	N/E
1	Formación Universalización					
2	Educación Postgrado					
3	Actividad de Ciencia y Técnica					
4	Extensión Universitaria					
5	Recursos Humanos					
6	Preparación y Superación de Cuadros					
7	Aseguramiento Material y Financiero					
8	Defensa y Protección					
RESULTADO RESUMEN DE LA EVALUACION		RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACION				
☐ Excelente ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal		☐ Pasar al nivel inmediato superior. ☐ Mantener en el nivel salarial actual. ☐ Pasar al nivel salarial inmediato inferior. ☐ Analizar para proceder a la ratificación o devolución de la categoría docente. ☐ Dar por terminada la relación laboral. ☐ Mantener la condición de Recién Graduado. ☐ Pasar al primer nivel salarial de Instructor. ☐ Dar por terminado el contrato o convenio (para adjunto).				
MOTIVOS DE NO EVALUACION						
☐ En Misión Internacionalista. ☐ Enfermedad. ☐ Licencia. ☐ Superación ☐ Asistencia técnica en el extranjero. ☐ Colaboración con organismos estatales. ☐ Otros.						
EVALUADOR						
Nombre y Apellidos		Cargo		Fecha		Firma
OPINION DEL EVALUADO						
☐ Conforme. ☐ Discrepa y apela. ☐ Discrepa y no apela.						
			Firma del evaluado		Fecha	

Anexo 14

