

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FIMI**  
Facultad de  
Ingeniería Mecánica  
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

Título del trabajo: Contribución al mejoramiento del proceso de retribución en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas

Autor del trabajo: Rodeyvi González López

Tutores del trabajo: MsC. Ing. Aliesky González Pérez

Dr. C. Ing. Fernando Marrero Delgado

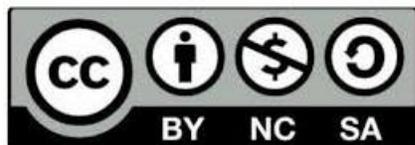
Santa Clara, Junio, 2018  
Copyright©UCLV



Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

# Pensamiento

Si tomas riesgos, podrías fallar. Pero si no tomas riesgos, seguramente fallarás. El riesgo mayor de todos es no hacer nada.

Roberto Goizueta

## **Dedicatoria**

**A mi madre y padre por todo el esfuerzo realizado durante el transcurso de mi carrera.**

**A mi familia en general y a mis amistades.**

**A todas las personas que de una forma u otra estuvieron presente en mi formación como ingeniero.**

**A los tutores que supieron encaminarme a realizar correctamente la investigación.**

**Ami novia que ha estado conmigo desde el principio.**

## **Resumen**

Los constantes cambios y transformaciones que evidencian las organizaciones, ha conllevado a adaptar las estructuras antiguas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Se hace necesario amenizar el trámite y el tiempo al buscar información en cualquiera que sea la rama tratada. Es por eso que las organizaciones buscan equilibrar la armonía del trabajador con la satisfacción, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. Por ello la investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de mejora al proceso de retribución en la Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas para minimizar el tiempo total del proceso eliminando actividades y haciendo un uso correcto de los recursos, realizando un análisis profundo de la situación actual que existe en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad con énfasis en el proceso de retribución, proponiendo un conjunto de mejoras con la modelación BPM. En el análisis realizado se encontraron problemas con el tiempo total de procesamiento debido a actividades que tienen tiempo de procesamiento alto, en cuanto a los costos oscilaba entre los \$3 000, así como muy bajo por ciento de utilización de los participantes. Para dar solución se propusieron cinco mejoras lográndose una disminución de un 30% de los costos y un 24.52% del tiempo total de procesamiento.

## **Abstract**

The constant changes and transformations evidenced by organizations have led to adapting old and rigid structures to advanced and flexible systems. Human Resources Management has become an eminently strategic and dynamic function that projects its main key to success in the human factor. It is necessary to liven up the process and the time when looking for information in whatever branch is being treated. That is why organizations seek to balance the harmony of the worker with satisfaction, so, finding an optimal link between employee and job is an objective that must be established from the beginning. Therefore, the research aims to develop a proposal to improve the process of retribution at the Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas to minimize the total time of the process by eliminating activities and making proper use of resources, conducting a thorough analysis of the current situation that exists in the Human Resources Department of the University with emphasis on the compensation process, proposing a set of improvements with BPM modeling. In the analysis carried out, problems were found with the total processing time due to activities that have high processing time, in terms of costs it ranged between \$ 3,000, as well as very low percentage of utilization of the participants. To solve this, five improvements were proposed, achieving a reduction of 30% in costs and 24.52% of the total processing time.

# Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación .....	4
1.1 Gestión de Recursos Humanos .....	4
1.2 Capital Humano en las organizaciones .....	8
1.3 Los sistemas de pago .....	11
1.3.1 Situación internacional de los sistemas de pago.....	13
1.3.2 Situación nacional de los sistemas de pago .....	14
1.4 Gestión de los recursos humanos en las universidades cubanas .....	16
1.5 Modelación de procesos empresariales .....	17
1.5.1 Modelación del Proceso de Negocios.....	18
1.6 Conclusiones parciales .....	20
Capitulo II. Análisis del proceso de retribución en la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas.....	22
2.1 Caracterización de la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas.....	22
2.2 Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.....	27
2.4. Descripción del proceso de retribución .....	32
2.5. Análisis del proceso de retribución.....	34
2.6. Propuesta de mejora en cuanto a los indicadores afectados Proceso TO-BE.....	35
2.7 Conclusiones parciales .....	38
Conclusiones Generales .....	40
Recomendaciones.....	41
Bibliografía .....	42
Anexos .....	44

## **Introducción**

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones, ha conllevado a adaptar las estructuras antiguas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos (G.R.H) ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Se hace necesario amenizar el trámite y el tiempo al buscar información en cualquiera que sea la rama tratada. Es por eso que las organizaciones buscan equilibrar la armonía del trabajador con la satisfacción, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. Esto se puede lograr a través de la implementación del análisis y descripción de puestos de trabajo que permite identificar las características físicas y de personalidad que deben poseer las personas que ocupen los mismos. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se han basado de un modo u otro en aumentar el bienestar de sus integrantes llegando a hacerlos sentir parte de la entidad.

En un ambiente como el actual, de gran competencia, cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado, pero esto, a su vez, depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización. El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos. Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano (M. V. Rodríguez, 2005).

El Departamento de recursos humanos es quien tiene la responsabilidad de mantener la sinergia dentro de la organización con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto

con la labor que desempeñan de forma que se sientan parte de la empresa, esto ayuda que de forma conjunta trabajando en equipo los empleados puedan lograr las metas organizacionales establecidas por la empresa. Para lograr esta sinergia entre los empleados el departamento de recursos humanos debe de enfocarse en mantenerlos motivados a realizar cada día mejor su labor (Starling, 2013).

En el núcleo de cada empresa existe un conjunto de procesos, entre ellos el de recursos humanos que determinan su funcionamiento. La eficiencia de estos procesos afecta directamente al éxito de la empresa. Debido a la mayor competencia, los requisitos normativos y gubernamentales, y la necesidad continua de eficiencia operacional, estos procesos son cada vez más importantes para establecer las diferencias entre las empresas. La gestión de procesos de negocio existe desde los orígenes del comercio y los negocios y su objetivo ha sido siempre gestionar estos procesos principales con el fin de mejorar la empresa y cumplir los requisitos normativos.

En la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas (UCLV) existe un conjunto de problemas que afectan los procesos realizados en la dirección de recursos humanos, especialmente en la Sección de retribución, tales como los pagos indebidos los cuales traen consigo las pérdidas innecesarias de capital financiero. También existen deficiencias en cuanto a la entrega de información primaria (I-10) en tiempo. Aparejado a estas situaciones se encuentran también documentos con tachaduras y claves mal usados. Existe poco personal de recursos humanos especialmente en el área de nómina y el personal presente descuida la revisión de documentos, tarea sobre la cual se basa la gestión de recursos humanos. Hay desconocimiento por parte de técnicos y administrativos en las áreas que facilitan al departamento de la información necesaria.

Todo lo anterior caracteriza la **situación problemática** que originó la presente investigación, cuyo **problema de investigación es**: ¿cómo mejorar el proceso de retribución en la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas, de manera tal que se haga un uso adecuado de los recursos y se minimice el tiempo de ciclo del proceso? La presente investigación tiene como **Objetivo general**: elaborar una propuesta de mejora al proceso de retribución en la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas para minimizar el tiempo total del proceso eliminando actividades y haciendo un uso correcto de los recursos, de este se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar una búsqueda bibliográfica actualizada tanto nacional como internacional sobre los temas a abordar acorde a lo planificado en el hilo conductor.
2. Realizar un análisis profundo de la situación actual que existe en la dirección de recursos humanos haciendo énfasis en el proceso de retribución.

3. Proponer un conjunto de mejoras, apoyándose en la modelación BPM al proceso de retribución de la UCLV

Los métodos y técnicas empleados en el desarrollo de la investigación son: análisis de documentos, utilizado para recoger la información necesaria sobre la entidad en consecuencia con el cumplimiento de los objetivos trazados en el trabajo; entrevistas, esta técnica permite obtener información respecto a lo que se está estudiando; trabajo en grupo, para que los trabajadores expresen aquellos aspectos que no se hayan preguntado en las restantes técnicas; tormenta de Ideas, para obtener la mayor cantidad de criterios en aras de enriquecerlo; cuestionarios, para recoger la información; Excel para procesar con facilidad los datos reales y TIBCO para modelar el proceso de retribución y obtener las mejoras propuestas, estructurado todo ello de la forma siguiente: un Capítulo I para hacer una revisión bibliográfica de los principales temas de recursos humanos, un Capítulo II donde se analiza el proceso de retribución y se proponen mejoras, conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía y los anexos correspondientes.

## Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación

La estrategia planteada para la revisión de las diferentes fuentes consultadas estuvo sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada, internet y de otras fuentes bibliográficas disponibles, lo que permitió el análisis del estado del arte y de la práctica en la temática objeto de estudio, reflejada a través del hilo conductor que se muestra en la figura 1.1.



Figura 1.1. Referido a la construcción del hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Con la construcción del marco teórico referencial de la investigación se conceptualizarán las principales definiciones, elementos y tendencias en el campo de la gestión por competencias con el objetivo de aplicarlo de forma creativa y eficiente en la educación superior.

### 1.1 Gestión de Recursos Humanos

Se utiliza por primera vez el término recursos humanos por el economista pionero John R. Commons, en su libro Distribución de la Riqueza publicado en 1893, pero el término no se popularizó, el término recursos humanos, fue posteriormente usado durante los años 1910 y 1920

al igual que la idea de que los trabajadores podrían ser vistos como una especie de activo del capital (Commons, 2011).

A nivel estudiantil el primer uso de la terminología recursos humanos en su forma moderna, fue en un informe de 1958 realizado por el economista E. Wight Bakke, el término comenzó a ser más desarrollado en el siglo XIX debido a malentendidos entre empleadores y empleados.

Diversos investigadores plantean sus propias concepciones acerca de la Gestión de recursos humanos (A. C. Santos, 2005) la define como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

El conjunto de decisiones y políticas que deben nacer de la dirección, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema que integra la producción o lo que, transportado a un contexto económico empresarial, establece la mejor consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo costo, partiendo de la premisa de que en todo proceso de producción se utilizan unos recursos o medios productivos que suponen siempre un costo para obtener unos resultados, que son bienes o servicios. Dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja con base en la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia en el mercado” (Suárez, 2003).

La Gestión de Recursos Humanos se ha definido como la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad. Actualmente, se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación (Pérez, 2003).

La GRH es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la entidad consiga sus objetivos. Estas grandes prácticas y políticas deben basarse en los grandes planteamientos de la entidad a largo plazo, en su planificación estratégica. Este conjunto de prácticas y políticas se puedan analizar como un proceso compuesto por un conjunto de fases o pasos (Espinosa, 2007)

Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística) (Escat, 2002).

Los procesos de gestión de recursos humanos han sido definidos por varios autores y desde varios puntos de vista, todos coinciden con la idea de que son los encargados de gestionar el recurso humano en la organización.(Charad, 1999) plantea que la gestión de recursos los humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la entidad consiga sus objetivos. Estas prácticas y políticas deben basarse en los planteamientos de la entidad al largo plazo, en su planificación estratégica.

La gestión de recursos humanos se encarga de reclutar, seleccionar, entrenar y desarrollar a las personas que deben operar las empresas en el complejo ambiente competitivo actual. Es en este contexto competitivo que recursos humanos adquiere relevancia en cuatro dimensiones: experto administrativo, relacionado con apoyar a las empresas mejorando sus formas de trabajo y organización, partiendo por los propios procesos y organización interna. Cuidado de las personas, asociado a cautelar la adecuada coherencia entre los intereses de soporte de las personas y el respectivo actuar de la empresa, siendo una voz que representa e interpreta a las personas ante la gerencia, y que ayuda a la gerencia a cumplir su propio rol como gestores de recursos humanos. Agente de cambio, asociado a gestionar el fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje y adaptación organizacional y desarrollar la cultura organizacional requerida y deseada y, Socio

Estratégico, rol asociado a ayudar a la organización a lograr coherencia del actuar organizacional proveyendo mecanismos de alineamiento estratégico que le den cohesión al accionar de cada área y cada individuo de la organización (Meneses, 2018).

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional (Chiavenato, 2000).

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas. La gestión de las personas contratadas por una organización implica el empleo de las personas, el diseño y desarrollo de los recursos relacionados y lo más importante, la utilización y la compensación a sus servicios para optimizar la rentabilidad del negocio a través del desempeño de los empleados.

En la actualidad la gestión de recursos humanos funciona en forma conjunta con todo el personal desde el escalón inferior del organigrama hasta el nivel gerencial de cada uno de los diferentes departamentos. Es por esto que el gerente de recursos humanos mantiene relaciones interdepartamentales con todos los empleados de forma que se mantiene una efectiva comunicación y trato exclusivo con los empleados de todos los niveles de la organización.

El departamento de gestión de recursos humanos es responsable de:

1. La comprensión y relación con los empleados como individuos, identificando de las necesidades individuales que le ayuden a ser más efectivo dentro del puesto de trabajo.
2. Desarrollo de interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente optimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.
3. Identificar las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, estas debilidades son la base para la gestión de recursos humanos, estableciendo medidas correctivas en forma de talleres y seminarios.
4. Generar una tribuna para todos los empleados a expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas de superación profesional y personal, esencialmente, en ese orden.

5. Reclutamiento de la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.
6. El departamento de recursos humanos también mantiene una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan acercarse al departamento de recursos humanos a llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.
7. Es el departamento responsable de llevar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción, de igual forma, identifica cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
8. Promociones, transferencias o la expulsión de los servicios prestados por el empleado son algunas de las funciones que son aplicadas por el departamento de recursos humanos. Las promociones se llevan a cabo, y se basan principalmente, en el rendimiento global del individuo, acompañado por el lapso o la tenencia que ha servido a la organización.

Es de suma importancia tener en cuenta las características específicas de cada entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El autor de esta investigación se acoge a los criterios que entre la estrategia empresarial y la de recursos humanos debe existir coherencia para lograr los objetivos propuestos y que en el desarrollo empresarial el enfoque estratégico de la gestión de los recursos humanos ocupa un lugar trascendental por el papel relevante del factor humano en todos los procesos que se llevan a cabo.

Por tanto, el modelo cubano para el diseño e implementación de un sistema de gestión integrada de los recursos humanos, establece que las organizaciones deberán establecer y mantener, un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC 3001: 2007), donde el centro del modelo son las competencias laborales, además se les concibe como el factor por excelencia de la gestión integrada de capital humano y además expresan un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización.

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 (León, 2013)

## **1.2 Capital Humano en las organizaciones**

Los recursos humanos son la fuente principal de conocimiento de las empresas, y es considerado un recurso crítico, quizá el más importante, por esto, su gestión y desarrollo es crucial para

incrementar el valor de la empresa, la inversión en formación de los empleados genera incrementos en el valor intangible futuro de la empresa.

El término de capital humano se originó a mediados del siglo XX, y ha sido estudiado y desarrollado a través de las líneas de investigación de la economía y de la sociología, dada su repercusión en estas áreas.

Desde las diferentes líneas de investigación sobre el capital humano, se ha considerado que el término puede aplicarse como variable en diversas investigaciones. Por ejemplo, como variable para explicar diversos modelos de crecimiento económico tanto de una empresa, institución o país (Orneka, 2005).

Se define la teoría del capital humano como el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos (Becker, 1964).

Por consiguiente, el término capital humano es hoy en día una expresión muy tratada por los economistas partiendo de los cambios organizacionales y el rol predominante que el conocimiento y talento humano juega en la nueva economía. El término capital humano se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello aprovechamiento al máximo del aporte humano, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Las características del capital humano son las siguientes:

1. Forma parte del análisis de las nuevas dinámicas económicas.
2. Promueve la cultura organizacional.
3. Refiere al uso eficaz de los recursos tecnológicos en pro de la empresa y de su entorno.
4. Busca ampliar los alcances de mercado.
5. Se optimiza la productividad, creatividad, innovación y competitividad.
6. Realza el valor de la empresa u organización.

Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a:

1. Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
2. Mejorar la productividad.
3. Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
4. Asegurar la posición de la empresa en el mercado.

Con estas características se expone la importancia del capital humano por sus aportes en el desarrollo y continuo progreso de una empresa. Por tal razón, las empresas tienen un departamento de administración o recursos humanos destinados a evaluar cuándo es necesario invertir en la formación y herramientas del personal, para mejorar la productividad y los resultados del trabajo.

Los bienes físicos y patrimoniales se pueden mantener en el tiempo. Sin embargo, el capital humano es un recurso intangible, compuesto por personas que tienen metas o propósitos que los motiva a cambiar de trabajo en cualquier momento según sus necesidades y conveniencias particulares. Por ello, la cultura organizacional destaca que la formación y capacitación de los empleados debe entenderse como una inversión que aportará ganancias al contar con un personal calificado, productivo y competitivo, para alcanzar un alto posicionamiento de la empresa.

Por otra parte, si se amplía la perspectiva de capital humano, se podrá entender incluso la repercusión que tiene el término en cuanto al desarrollo económico, político y social de un país, al incluir aspectos morales y éticos que se relacionan con las capacidades productivas desde los puntos de vista cualitativo y cuantitativo.

Algunos ejemplos de capacitación del capital humano son:

1. Contratar personal que tengan un grado académico alto, por ejemplo, un master.
2. Ofrecer salarios competitivos.
3. Contar con beneficios como cafeterías o restaurantes gratuitos, guarderías, entre otros, que puedan suponer ahorros para los empleados y menos preocupación por las tareas diarias.
4. Incentivar a los empleados a generar o innovar proyectos.
5. Invertir constantemente en la formación del personal.
6. Cada empleado debe cumplir con una meta u objetivo en un tiempo determinado.
7. Se puede trabajar desde el hogar, lo que significa un ahorro de transporte o combustible.

El capital humano de la entidad ocupa el cuadrante superior derecho, encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia, es un capital (Stewart, 1997).

Es por esto que el capital humano también se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias

sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias (CruzRojas & Vega, 2006).

El factor humano es esencial en cualquier sistema trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que un lugar importante dentro de las estrategias que las universidades contemporáneas, lo ocupa la gestión estratégica de los recursos humanos, ya que de esta depende el éxito o fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen recursos humanos con mayor competencia, polivalencia y motivados. Los resultados de una adecuada Gestión de los Recursos Humanos se traduce para la universidad en un mayor grado de competencia, congruencia, compromiso y en una mayor eficacia en los costos de los Recursos Humanos, estos resultados deben ser logrados en todos los procesos de la organización desde los sustantivos hasta los de apoyo y entre ellos se destaca el proceso de retribución salarial, vinculada a la actividad de recursos humanos (Renato, 2013).

En todas las organizaciones es de vital importancia el correcto trato hacia los trabajadores, esto se logra de disímiles maneras pero la más importante es la remuneración adecuada y justa por el trabajo realizado. Por lo que los sistemas o modos de pago son la solución correcta a esta problemática.

### **1.3 Los sistemas de pago**

Los sistemas de pago son de vital importancia para el correcto funcionamiento de las organizaciones por lo que su uso adecuado constituye una pieza básica para la actividad económica y financiera. Son la infraestructura a través de la cual se movilizan los activos en una economía. Por ello es interesante analizar por un lado el contexto de los sistemas de pago, y por otro lado la evolución de los mismos a lo largo de los últimos años (Tejada, 2005).

Los sistemas de pagos surgieron a la par de los trabajadores con el fin de estimular de manera diferenciada cada tipo de trabajo según las condiciones impuestas por el propio puesto, si son usados correctamente mantienen todos los trabajadores de cualquier entidad en equilibrio y constante armonía económica.

Los sistemas de pago se adecuan a las empresas y logran mantenerla a flote, para que ello se logre con el máximo aprovechamiento de los recursos se debe tener el personal calificado y hacer un estudio profundo de todos los puestos de trabajo.

Salario o remuneración (también llamado sueldo, soldada o estipendio es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o

por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario, y en este último caso recibe el nombre de jornal, del término jornada.

El salario deriva del latín *salarium*, que significa 'pago de sal' o 'por sal'. El término proviene del antiguo Imperio romano, donde muchas veces se hacían pagos a los soldados con sal, la cual valía su peso en oro, dado que la sal en la antigüedad era una de las pocas maneras que se tenía de conservar la carne, es decir, poniéndola en salazón.

El salario es una contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador, la cuantía se establece en el contrato de trabajo. El salario se recibe principalmente en dinero, si bien puede contar con una parte en especie evaluable en términos monetarios. Siempre debe existir una remuneración en dinero, la retribución en especie es necesariamente adicional.

El salario es un componente necesario de la estimulación, pero indefectiblemente deberá desarrollarse junto a la estimulación espiritual. Motivaciones superiores, como la realización o logro, mucho se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales (D. A. C. Santos, 2005).

Hay que tener muy presente que para lograr una correcta organización de los salarios es necesario verla el contexto de los restantes elementos de la dirección de los trabajadores en el proceso laboral, entre los que se destacan: la organización del trabajo (división y cooperación, normas, diseño de puestos, plantilla, etc.), evaluación del desempeño del trabajador, capacitación, planificación, estimulación moral, seguridad, sistemas de control del trabajo, etc. Pero todo esto es posible si creamos un clima de amplia participación el cual presupone personal calificado e información amplia y oportuna.

Las formas de pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza y de su medición, estos se adoptan en correspondencia con las características técnica-organizativas del proceso laboral, de la producción, los servicios y la naturaleza del

Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado. La negociación colectiva en la empresa o en el sector y un diálogo social tripartito en el plano nacional son las mejores vías para determinar el nivel de los salarios y resolver conflictos potenciales.

### **1.3.1 Situación internacional de los sistemas de pago.**

El tema de lo que se debe pagar por un trabajo dado o como crear un programa de remuneración aceptable para el empleado y el empleador es de constante preocupación en todas las organizaciones a nivel mundial. Todos los que de una u otra forma reciben retribuciones, compensaciones o salarios están centrados en lo que perciben de la organización y/o de la actividad que se ejerza. Quien trabaja para una empresa sea grande, mediana o pequeña, se pregunta si lo que le pagan es lo justo o no, igualmente se pregunta que si lo que le pagan a los demás guarda relación con lo que él recibe. Y quien trabaja independiente se pregunta si no sería mejor estar como empleado. En el contexto de la globalización el programa de remuneración de cada empresa debe estar en función de la visión y misión que la organización haya definido. El programa de remuneración y/o compensación debe responder a la cultura empresarial, a la realidad económica de la empresa, al sector económico en el que se encuentre y a las decisiones políticas en materia salarial (Castaño, Montoya, & Ocampo, 2009).

Son muchas las empresas que basan parte de sus sistemas de compensación en el incentivo salarial como vía para alcanzar mayor rendimiento y eficiencia por parte de los empleados, estas firmas, además de los salarios y prestaciones sociales "básicos", agregan componentes variables a la remuneración, estos últimos son atados a los resultados en cierta área específica o al desempeño general de la organización(López, 2015).

La remuneración salarial y su incremento es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente ha sido reivindicado por los trabajadores. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT (1919) la garantía de un salario vital adecuado es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.

Existen dos formas de pago tradicionalmente conocidas según la OIT:

- A. Formas de pago por rendimiento.
- B. Formas de pago por tiempo.

La forma de pago por rendimiento establece a la vez los sistemas de pago por rendimiento individual, de grupo y de sección, departamento, establecimiento o empresa y la forma de pago por tiempo establece el pago mediante sistemas puros, salario fijo con rendimiento controlado (SFRC) individual o de grupo y sistema basado en los méritos.

### **1.3.2 Situación nacional de los sistemas de pago**

El sistema tiene como base pagar a cada uno de acuerdo con la calidad y cantidad de trabajo aportado. El término calidad del trabajo no se refiere a la calidad del producto del trabajo, sino aquellas características o cualidades que diferencian un trabajo de otro. La calidad del trabajo comprende dos aspectos básicos: la complejidad, determinada por el tiempo necesario para adquirir los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., para realizar un trabajo con la productividad y calidad requerida; el otro aspecto son los factores extracalificatorios, los cuales no dependen de las cualidades del trabajo, sino de las condiciones intrínsecas o extrínsecas en que este se desarrolla, como son, entre otros, el esfuerzo físico, la temperatura, el ruido, la oscuridad, etc. (González & Pérez, 2016).

No es menos cierto que Cuba atraviesa desde hace muchos años problemas financieros los cuales han limitado el desarrollo de la economía, por lo que nuestros sistemas de pagos poseen ciertas peculiaridades.

A partir del primero de abril de 2016 en Cuba entró en vigor la Resolución No 6 de 2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, vinculada con las formas y sistema de pago en el sector empresarial estatal cubano, derogándose la Resolución 17 del 23 de abril del 2014 (MTSS, 2014b).

El Director de Organización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Guillermo Sarmiento Cabanas, reconoció que la Resolución No 6 del 2016 que entró en vigor el primero de abril es una continuidad del método de distribución de las riquezas, y constituye una norma que puede estimular el incremento de la productividad del trabajo, los ingresos del movimiento obrero, en el sistema empresarial. También puede estimular a que los recursos humanos pongan en función del plan las reservas productivas para cumplir con los indicadores y misión que tenga esa entidad. Dígase mayores niveles productivos, mayor eficiencia y reducción de gastos (Batista, 2016).

Los sistemas de pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados (MTSS, 2008).

Esta norma jurídica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social fortalece las facultades a los directivos del sistema empresarial, igualmente está encaminada a lograr una mayor racionalidad en la distribución de las riquezas al dar la posibilidad de recompensar a quien más aporta.

El trabajo se remunera sin discriminación de ningún tipo en correspondencia con los productos y servicios que genera, su calidad y el tiempo real trabajado, donde debe regir el principio de

distribución socialista de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo. El Estado, atendiendo al desarrollo económico-social alcanzado, establece el salario mínimo en el país (MTSS, 2014a).

Entre las problemáticas identificadas por los organismos implicados en la implementación de la Resolución 17 del 2014 que expiró el 31 de marzo están las asociadas a la calidad del proceso de planificación y al diseño de los sistemas de pagos por rendimientos que no siempre se acompañaron de todos los elementos, esencialmente los relativos a la formación del salario a nivel de los Organización Superior de Dirección Empresarial, conocidos por OSDE, Empresas y Unidades Empresariales de Base, lo que repercutió en que no siempre se identificó el aporte de cada trabajador y en el caso de los salarios, de los que integraban las oficinas centrales, no tenían límites, en ocasiones, ganaban más los indirectos que los vinculados directos a la producción.

A la luz de la variada gama de experiencias, los incentivos salariales les importan a los docentes. Su diversidad refleja la cantidad de situaciones que se pretende promover y reconocer, las escalas uniformes de remuneraciones no permiten distinguir a los buenos de los malos profesionales. Cuando esto sucede, se pone en riesgo la atracción y retención de los mejores y, por esa vía, el objetivo de calidad y equidad educativas (Morduchowicz, 2011).

Particularmente en Cuba las formas de pago aplicadas son:

1. Pago por los resultados.
2. Pago a tiempo.

En la forma de pago por los resultados se utilizan los sistemas de pago siguientes:

1. A destajo.
2. Por indicadores directos a la producción y los servicios.
3. Por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios
4. Por indicadores generales y de eficiencia.

El pago por los resultados está dirigido a incrementar la productividad, reducir los gastos y costos, disminuir los índices de consumo energético, elevar el índice de utilización de los equipos y los niveles de producción o servicios con la calidad requerida; obtener las utilidades previstas en el plan, sustituir importaciones e incrementar renglones exportables, reducir el gasto total por peso de ingresos total, cumplir el plan de producción o servicios seleccionados; cumplir las ventas, los ingresos, las normas de trabajo, los aportes planificados en pesos cubanos convertibles, en

aquellas entidades laborales que por sus características corresponden y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral como aboga la resolución 9 de 2008 (MTSS, 2008)

Los centros de educación superior no están ajenos a los problemas a los cuales se enfrenta los sistemas de pago en Cuba.

#### **1.4 Gestión de los recursos humanos en las universidades cubanas**

Dentro de la planificación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) 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, 2004).

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.

Es esencial que los recursos humanos de las instituciones, tengan los conocimientos actualizados sobre los paradigmas predominantes y que estos se apliquen a las actividades de la Institución. Los recursos humanos constituyen el factor interface 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 los Centros de Educación Superior (CES).

La dirección de los recursos humanos 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 los Centros de Educación Superior, y por la función que desempeña, por lo que esta, tal y como hoy en día se concibe, debe asegurar (Renau, 1991)

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

5. La calidad de vida, aportando a los componentes de los CES todas las ventajas, seguridad y compensaciones compatibles con los resultados.
6. La imagen de la Institución y, por tanto, la imagen del factor humano.
7. 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.

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.

En este contexto, los Centros de Educación Superior se han visto precisados 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.

Los Centros 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. Es por ello que se hace necesario el uso de herramientas que faciliten el arduo trabajo del personal encargado de los procesos retributivos en todos los centros del territorio nacional, haciendo especial énfasis en los centros de educación superior.

### **1.5 Modelación de procesos empresariales**

En la literatura se suele dar una especificación acerca de procesos de negocio, a la cual se le refiere como la definición de tareas y secuencias de esas tareas necesarias para entregar una función de negocio. De la misma forma se deriva que la Modelación de Procesos es la documentación, análisis y diseño de la estructura de procesos de negocios, sus relaciones con los recursos necesitados para implementarlo y el ambiente en el cual van a ser usados (Brunnelo & Rocha, 2011).

La modelación de procesos tiene como objetivos: alcanzar un entendimiento común de los procesos con el menor esfuerzo posible, poder realizar un análisis económico y un análisis de costos de procesos individuales, mejorar la calidad de los procesos y optimizar la producción.

A través del modelado de procesos puede lograrse un mejor entendimiento de los negocios, creando la oportunidad de mejorarlos. Modelar la estructura organizativa de los procesos aporta visión global y permite comprender la dinámica del conjunto de relaciones de la organización, facilitando un análisis económico y un análisis de costos de procesos individuales, mejorar la calidad de los procesos y optimizar la producción (Vélez, 2014).

Por esto al involucrarse en el perfeccionamiento de un proceso, se debe aprender acerca de qué sucede en estos, y en el uso de la tecnología para mejorar tanto el proceso como los servicios y productos resultantes.

A finales de los 80s y principios de los 90s del pasado siglo varios negocios tradicionales comenzaron a pasar por un período de cambios dramáticos . Donde tuvieron que cambiar la forma de operar y quizás por primera vez, pensar continuamente sobre sus procesos de negocios. Esto conllevó el crecimiento de la Reingeniería del Proceso de Negocio o *Business Process Reengineering* (BPR). En aquel entonces existieron varios *gurus* de BPR, todos con sus propios métodos, pero con un tema común, que para la reingeniería era necesario, entender los procesos existentes. Esto conllevó el crecimiento de la Modelación del Proceso de Negocios (*Business Process Modelling* BPM) que no es más que la captura, documentación y análisis del proceso de negocio (J. F. Rodríguez, 2017).

### **1.5.1 Modelación del Proceso de Negocios**

En el momento de llevar a cabo todos los cambios que requieran la intervención de software de cualquier tipo se debe realizar paulatinamente, es decir preparar correctamente las infraestructuras y el personal calificado y una vez realizado estas acciones, se llevan a cabo una serie de pruebas que requieren de mucho tiempo. A este proceso se le llama mejora continua.

La mejora continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) (Arveson, 2014), entonces tienes las siguientes características:

1. Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.
2. Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).

3. Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días. (Alderete, Colombo, Stéfano, & Wade, 2015).

Desde hace ya algunos años, la mejora en la Gestión de Procesos de Negocios (BPM) se ha convertido en una prioridad de la mayor importancia para cualquier empresa. Los ejecutivos a cargo de la información corporativa, así como los encargados de tecnologías de información, siguen situando al mejoramiento de los procesos de negocio en el primer lugar entre las prioridades de las respectivas organizaciones de las tecnologías de la información. Evidentemente, existen numerosas opciones para la mejora de los procesos de negocios: desde una reingeniería completa hasta la adopción de nuevas metodologías en la gestión de procesos como (Alderete et al., 2015) o la adición de nuevas capacidades a los sistemas preexistentes (Brunnello & Rocha, 2011).

(Lombardi, 2003) cree firmemente que la inversión en software BPM, acompañada de nuevos acercamientos para la instrumentación de proyectos, son la mejor decisión que pueda tomar una empresa en el ámbito de la mejora sustentable de los procesos de negocios.

Debido al gran número de proveedores, la evolución de los estándares y los requerimientos cambiantes, se hace cada vez más difícil reconocer los elementos que cumplen los requisitos del proyecto de BPM. En este informe técnico se tratan los elementos que hacen que una solución BPM sea completa y permita la gestión de principio a fin del proceso crítico de negocio, de forma que mejore la productividad y la efectividad de la organización.

Sin embargo, los estándares y los avances tecnológicos recientes han elevado la BPM a un nuevo nivel. Ahora es posible proporcionar una solución completa basada en la tecnología para automatizar y gestionar todo el proceso de negocio, creando un circuito cerrado de mejora continua de los procesos, desde el modelado y la simulación hasta la ejecución, la supervisión y la optimización. Además de automatizar este circuito cerrado para la mejora continua de los procesos, se tienen en cuenta diferentes perfiles de usuario en cada etapa de este ciclo de vida

con el fin de mejorar el uso de estas herramientas. Por ejemplo, el modelado y la simulación de un proceso de negocio suele ser realizado por un analista de negocio, mientras que la implementación del proceso de negocio, para integrarlo con el sistema de tecnología de la información (TI) existente, la lleva a cabo el desarrollador de TI y así sucesivamente.

Una solución BPM completa permitirá la gestión de los procesos de negocio de una empresa de principio a fin de forma que impulse la productividad de la organización y lo hace de una forma flexible. Para ello, una solución BPM debe contar con varios componentes perfectamente integrados que se optimizan para los usuarios (Mora, 2007).

El software TIBCO Business Studio, es una herramienta BMP con la que se puede modelar procesos de negocio siguiendo el estándar BPMN. Lo más interesante de esta herramienta, a parte de conseguirla gratuitamente, es lo fácil que resulta simular el comportamiento de los procesos BPM (Kawtar Benghazi, 2011).

Desde este sistema es posible la creación de paquetes de procesos, contenedores lógicos de procesos independientes o no, según lo decida el usuario. TIBCO tiene más de 15 años de experiencia como software de integración y es un líder reconocido en cuanto a cuota de mercado y clasificación de los analistas.

Conforme surgía la necesidad de BPM, TIBCO completó la adquisición de staffware, proveedor líder en BPM, e integró su mejor aplicación BPM, staffware process suite, con business works, business factor y hawk. Con esta integración, los clientes de TIBCO pueden aprovechar los beneficios de BPM: fácil introspección de la biblioteca de servicios de business works desde staffware process suite, inclusión de los componentes de proceso de staffware dentro de un proceso de business works, creación inmediata de tableros para la supervisión en business factor. Por todo lo antes planteado el autor de la presente investigación considera que la herramienta para el análisis y modelado de procesos que más se ajusta a las necesidades de la investigación es TIBCO por lo fácil que resulta la modelación de los procesos en los estándares de BPMN y que su utilización es gratuita.

## **1.6 Conclusiones parciales**

Una vez concluido la construcción del marco teórico referencial se puede arribar a las conclusiones siguientes:

1. Los recursos humanos son el pilar básico de cualquier entidad tanto en Cuba como en el resto del mundo por lo que se abogará por un correcto funcionamiento del mismo, tratando de

mejorar el proceso y recuperar los valores laborales, estos son de vital importancia en los centros de educación superior donde constituyen el recurso fundamental para el cumplimiento de la misión de la entidad.

2. La dirección de capital humano es aquella área o sector administrativo encargado de velar por la cantidad, calidad, grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso de bienes o de servicios, de ahí la importancia para toda entidad de que sea lo más eficaz y eficiente posible. En el caso de los CES esta área garantiza el claustro revolucionario de excelencia que necesita para cumplir con su misión.
3. Los Centros de Educación Superior requieren atraer, desarrollar y retener al capital humano que garantice su excelencia no solo en los momentos actuales sino también en el futuro cumpliendo siempre con las normas vigentes, siendo necesario para desarrollar con efectividad el proceso de retribución.
4. El uso del software TIBCO para modelar procesos de negocios es una buena herramienta que permite hacer propuestas de mejora en aras de maximizar el correcto uso de recursos y minimizar el tiempo total de procesamiento, razón está por la cual se propone utilizarlo en el análisis del proceso de retribución de la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas.

## **Capítulo II. Análisis del proceso de retribución en la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas**

### **2.1 Caracterización de la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas**

La Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas (UCLV) fue fundada el 22 de noviembre de 1949 mediante la Ley 16 de la República de Cuba, aunque un acto fundacional en el Gobierno Provincial de la antigua provincia de Las Villas ocurrió el 10 de octubre de 1948; sin embargo, sus actividades académicas no comenzaron hasta el año 1952 de esa convulsa década de luchas revolucionarias en Cuba, donde varios de sus estudiantes y claustro participaron activamente e incluso, algunos engrosan el sagrado martirologio de la Revolución. A inicios de la década del ´60 del pasado siglo (1961) la UCLV comenzó masivamente a “...pintarse de negro, de mulato, de obrero y de campesino,...bajar al pueblo..., vibrar con el pueblo...”, como dijera el Ché en el memorable discurso en que se le investió como Dr. H. C. en Pedagogía por la UCLV.

La Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas comenzó su actividad docente el 30 de noviembre de 1952, convirtiéndose en la tercera universidad del país, con una matrícula inicial de 615 estudiantes, recibiendo su nombre de la patriota y benefactora santaclareña Martha Abreu de Estévez. Es una universidad revolucionaria, eminentemente humanista y democrática, moderna, de avanzada en la actividad científico-tecnológica, que se caracteriza por la calidad de sus profesores, alumnos y egresados, su compromiso con el desarrollo del país, su histórica proyección ética y socio humanista, espíritu de unidad, lucha y victoria, todo ello puesto en función de un ambiente de alta academia, enriquecimiento cultural y vinculación con la comunidad y los intereses sociales.

Una aún incipiente actividad científica organizada comenzó a inicios de los ´60 (1962-1963) con la creación del Centro de Investigaciones Agropecuarias (CIAP) que incorporó entre sus instalaciones a la Estación Experimental Agrícola creada en la década del ´50. Ya en la década del ´70 se continúa consolidando la actividad científico-investigativa con la creación de varios centros de estudio e investigación que hoy después del proceso de integración de la educación superior en Villa Clara alcanza la cifra de 15 en diferentes áreas de conocimiento, y con la formación de doctores. estrechamente vinculada con su actividad científica, en sus inicios fundamentalmente en países del antiguo campo socialista, y que hoy como Institución Autorizada (IA) del Sistema Nacional de Grados Científicos, alberga 42 programas de maestría y 27 programas doctorales (2 de estos con premios de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado –AUIP-) que alcanza ya una cifra histórica total de 1033 Drs. formados (incluyendo 10 Drs. Cs., 9 internos); de ellos, 770 nacionales, tanto internos como de otras instituciones científicas, académicas, sociales y

productivas del país, y 263 extranjeros de más de 15 países del mundo; 519 Dr. C. (de ellos, 7 Dr. Cs.) forman parte aun de su claustro.

La UCLV es Institución Auspiciadora de la Academia de Ciencias de Cuba (ACC) desde 1997 y 20 miembros de su claustro ostentan (o han ostentado) la condición de Académico Titular (15) y Asociado Joven (5), incluyendo dos (2) Académicos de Mérito. En sus ya casi 65 años de actividad académica, la UCLV exhibe entre sus principales resultados científicos: impactos económicos avalados por las instituciones receptoras, de más de 700 MM de MN+MLC, así como de más de 1750 impactos sociales-ambientales, tanto de alcance nacional, provincial y local, derivados de la introducción y/o generalización de sus resultados de I+D+i; 53 patentes concedidas en Cuba (33) y en el extranjero (20); una participación destacada en la gestión de proyectos nacionales, ramales territoriales, locales e institucionales, pertenecientes a programas priorizados por el país, el territorio, los municipios, las empresas y la institución, incluyendo internacionales que por una parte ponen en evidencia una alta pertinencia de sus investigaciones, y por otra han permitido captar importantes y cuantiosos recursos materiales, financieros y de movilidad para sus investigaciones que sobrepasan los 23 MM de CUC de fuentes nacionales y extranjeras en los últimos 21 años.

Además la obtención de más de 287 premios, distinciones y reconocimientos internacionales, entre los que se destacan: la Medalla de Oro de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en 1999), el World Habitat Award (2007) de la UN-Habitat, UN-University y la Building & Social Housing Foundation, el Premio Panamericano de Ingeniería Ferroviaria del XXI Congreso Panamericano de Ferrocarriles (2007), el National Energy Globe Award: The World Award for Sustainability (2009), el Premio anual de la Academia del Tercer Mundo en la rama de Química (2010), el Pergamino de Honor otorgado por la División Hábitat de la ONU (2011), el Energy Global Award en la categoría Tierra (2012), medallas de Plata y Bronce en la XIV Olimpiada Iberoamericana Universitaria de Matemática (2012), así como más de 810 premios nacionales, entre los que se destacan 96 premios de la ACC, 9 de innovación tecnológica y 62 en el Movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica nacional en las ediciones de la XI a la XV, de ellos 9 relevantes.

Se incluyen la obtención de 815 premios provinciales del CITMA-VC y de otras provincias, tanto a sus resultados científicos como de innovación; la publicación en los últimos 11 años, de más de 14640 artículos y otras contribuciones científicas en revistas nacionales y extranjeras, de estos, más de 1680 (11,5 %) en revistas de la corriente principal de la ciencia, así como 635 libros en editoriales nacionales y extranjeras reconocidas; la edición por la UCLV de cinco (5) revistas

científicas registradas nacionalmente en varias áreas de conocimiento, tres (3) de estas se encuentran indexadas en bases de datos internacionales reconocidas, otra (1) en proceso de incorporación a estas y dos (2) pertenecientes a las nuevas facultades integradas, en proceso de registro en el CITMA. La revista ISLAS recibió la Medalla por la Cultura Nacional.

En la actualidad, la UCLV se encuentra acreditada como una institución de educación superior de EXCELENCIA otorgada por la Junta de Acreditación General (JAN) en 2016 (segunda que lo obtiene en el país), y se ubica entre las dos primeras instituciones cubanas de educación superior más destacadas en la actividad científico-investigativa, ratificado por el ranking internacional SciMAGO-Scopus con el lugar 78 entre las instituciones de educación superior en Iberoamérica y en el lugar 101 entre todas las instituciones científicas de esta región incluidas en este ranking en 2016. Por su amplia trayectoria académica y social al servicio de la Revolución en diferentes esferas de actuación, incluyendo la científica, ha obtenido numerosas distinciones y reconocimientos nacionales, ramales y provinciales. De 1996 a la fecha, 29 miembros de su claustro e investigadores y dos (2) de sus instituciones científicas emblemáticas, el Instituto de Biotecnología de las Plantas (IBP) y el Centro de Bioactivos Químicos (CBQ), han sido condecorados con la orden "Carlos J. Finlay".

Se encuentra ubicada geográficamente en la carretera a Camajuaní Km 5 ½ en la ciudad de Santa Clara, tiene 12 Centros Universitarios Municipales en los municipios de Villa Clara, cuenta con dos centros de investigación adscriptos; el Centro de Bioactivos Químicos y el Instituto de Biotecnología de las Plantas, 12 facultades que recorren desde las ciencias exactas y la tecnología hasta las lenguas, ciencias sociales y pedagógicas, 27 direcciones administrativas que garantizan los procesos de apoyo a la docencia y 4 departamento independientes. En el anexo 1 se muestra el organigrama de la estructura organizativa de la universidad.

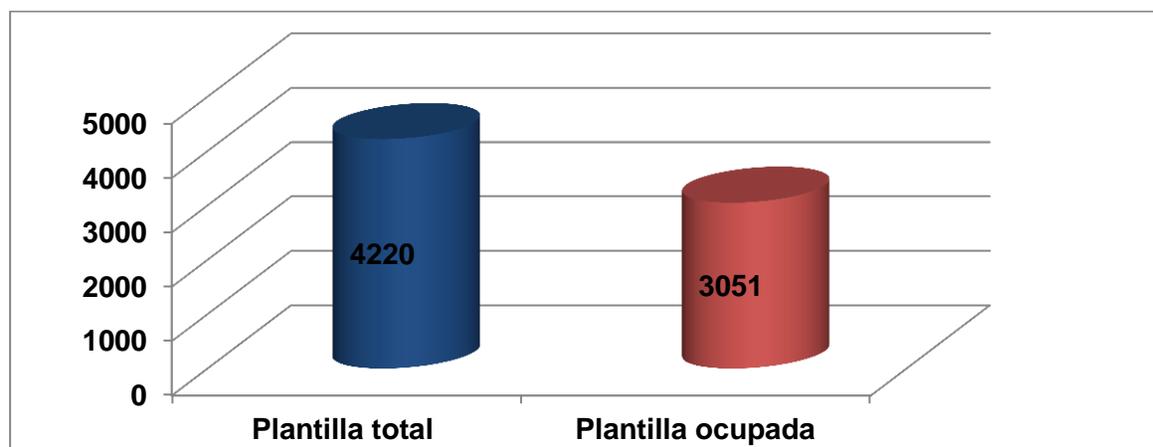
Su misión fundamental es formar profesionales competentes en las ciencias técnicas, agropecuarias, pedagógicas, económicas, sociales, humanísticas, exactas y de la cultura física, mediante la educación de pregrado, la superación continua y el postgrado, basada en el desarrollo de las ciencias, la tecnología y la innovación, con calidad, integralidad y patriotismo, en función de satisfacer la demanda de la región central y el país, para lo cual dispone de instalaciones adecuadas y un capital humano de elevado nivel científico, humanista y con tradición de excelencia en su trabajo.

Presenta como visión ser una universidad de excelencia, comprometida con el proyecto social cubano, que centra su accionar en la construcción del socialismo próspero y sostenible aprobado en el Congreso del Partido, en los ejes de desarrollo hasta el 2030 y aporta sus resultados a la

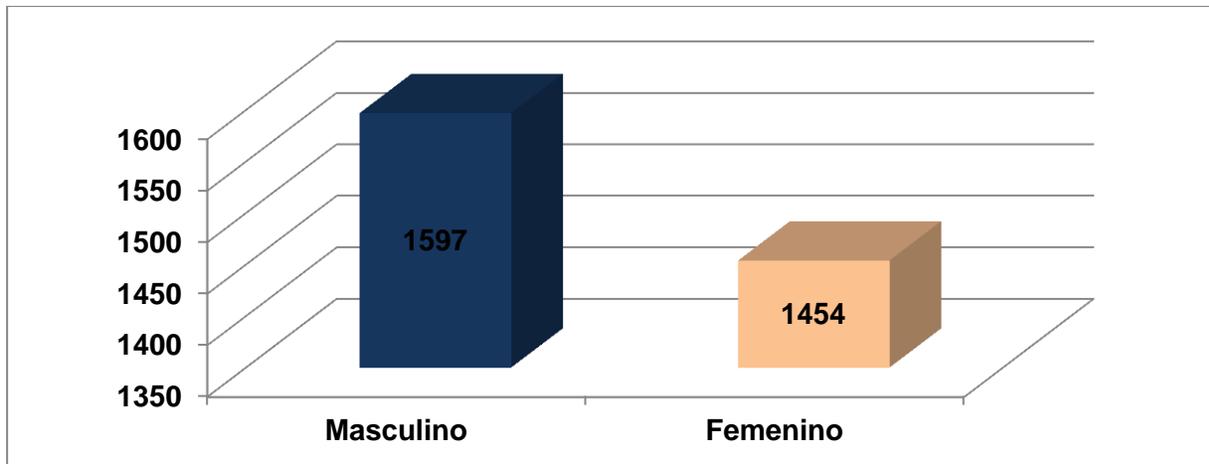
consolidación del modelo económico cubano. Formamos con calidad y eficiencia profesionales integrales, con profundo sentido humanista, competentes, cultos, portadores de nuestros valores y comprometidos con la patria. Se cuenta con un claustro revolucionario, de excelencia, innovador, estable, de amplia cultura general integral, sólida preparación política ideológica, motivados, capaces de lograr las transformaciones necesarias para el perfeccionamiento de la educación superior cubana.

Se satisfacen las necesidades y demandas de capacitación y superación de profesionales y cuadros, priorizando la formación de doctores. Alcanzándose resultados de la ciencia, tecnología e innovación universitaria vinculados a las prioridades del territorio, lo que unido a la gestión del conocimiento y la innovación impacta y contribuye al desarrollo económico y social de la provincia. Los cuadros están preparados y motivados dirigen, con alto sentido de pertenencia, empleando eficazmente los recursos de que disponemos en función del logro exitoso de los objetivos, la estimulación y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida.

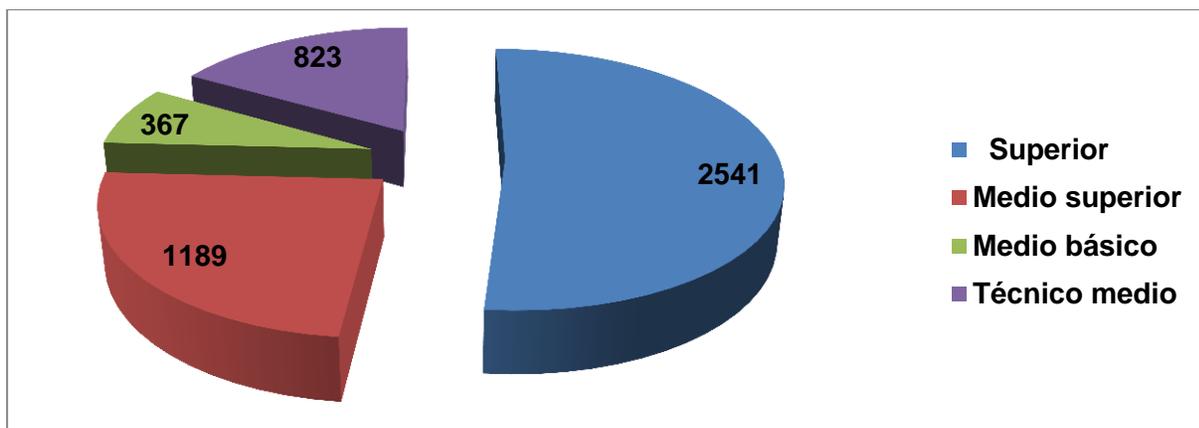
Actualmente cuenta con una plantilla cubierta de 3051 trabajadores, de ellos el claustro representa el 53.8%, con un alto nivel científico y académico, que abarca a 1574 docentes y 17 investigadores como se muestra en la figura 2.1.



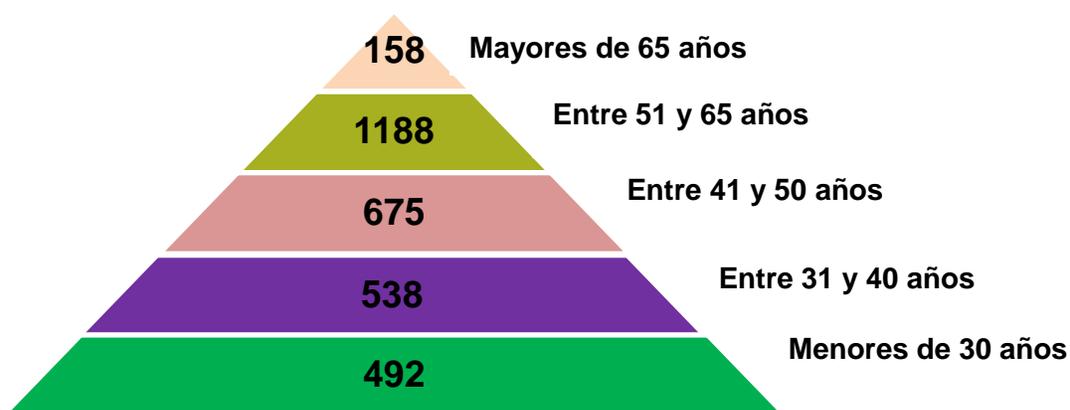
**Figura 2.1** Comportamiento de la matrícula laboral de la UCLV.



**Figura 2.2** Relación sobre el sexo de los trabajadores de la UCLV.



**Figura 2.3** Nivel de escolaridad de los trabajadores de la UCLV.



**Figura 2.4** Pirámide de edad de los trabajadores de la UCLV.

A pesar de ser una entidad presupuestada, el financiamiento de un número importante de actividades de la universidad y centros de investigación, se realiza mediante la gestión de proyectos, donativos y la prestación de servicios académicos compensados.

El sistema empleado para llevar adelante las tareas y proyecciones está basado en la dirección por objetivos participativa con enfoque estratégico, para lo cual se realiza un proceso de planeación estratégica a largo plazo donde se identifican y señalan las áreas de resultados claves (ARC), con un sistema de objetivos, criterios de medidas e indicadores; a su vez cada área universitaria realiza su planeación en función de dar respuesta a la planeación estratégica universitaria. La evaluación del cumplimiento de los objetivos se realiza con una frecuencia semestral y anual.

Para el desarrollo de sus actividades intervienen un conjunto de procesos que tienen que ver con el desempeño de la organización, procesos de gran importancia, que constituyen el motor impulsor de la universidad, permitiéndole extender y/o aplicar aportes y conocimientos en sus áreas o fuera de esta.

En toda la entidad es de vital importancia el correcto manejo de la fuerza de trabajo por lo se necesita un área donde se lleve paso a paso todo lo relacionado con el funcionamiento correcto del mismo, de esa ardua tarea se encarga la dirección de recursos humanos sobre el cual tratará el siguiente epígrafe.

## **2.2 Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV**

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la UCLV se subordina directamente al Vicerrector de Procesos Estratégicos, entre sus principales funciones se encuentran: planificar, organizar, controlar y orientar los procesos de gestión de recursos humanos en correspondencia con las normas, reglamentos y políticas establecidas; planificar y controlar la ejecución del presupuesto de gasto de personal; elaborar el plan anual y mensual de trabajo del proceso de gestión de Recursos Humanos y controlar su cumplimiento; hacer cumplir lo establecido en la legislación vigente aprobada en materia laboral y de seguridad y salud en el trabajo, controlando su correcta aplicación; orientar, revisar y tramitar los procesos de categorías docentes y científicas; asesorar, supervisar y tramitar el proceso de condecoraciones de los trabajadores; supervisar y controlar la calidad de los servicios que se ofrecen, así como la atención al público y a la comunidad universitaria; exigir el estricto control de la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral; y dirigir en correspondencia con las regulaciones establecidas los procesos de captación y selección

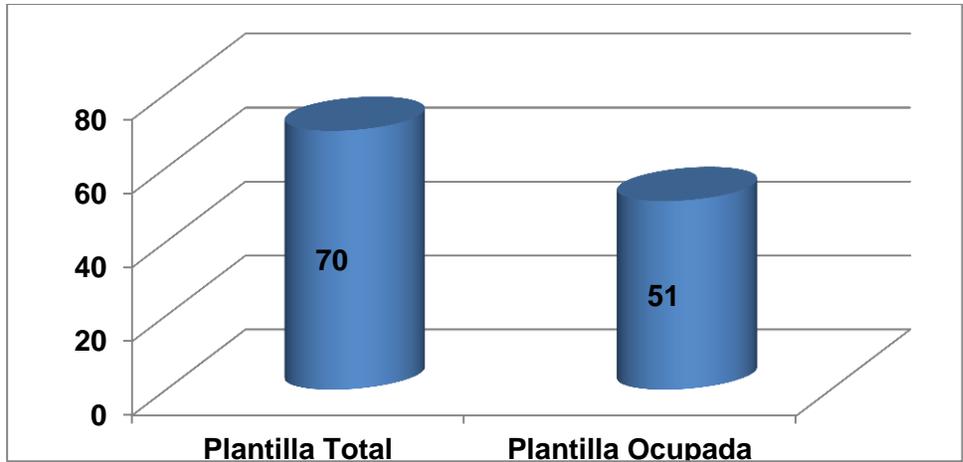
de la fuerza de trabajo, ubicación, formación, desarrollo, evaluación del trabajo, atención, estimulación y retribución.

La DRH atendiendo a las funciones obligaciones y atribuciones sobre los procesos de gestión de recursos humanos se encuentra estructurada por un departamentos y dos grupos de trabajo subordinados al Director, con un sistema de trabajo de estrecha coordinación entre los diferentes niveles estructurales dentro de la Dirección y un alto grado de interrelación de documentación e información.

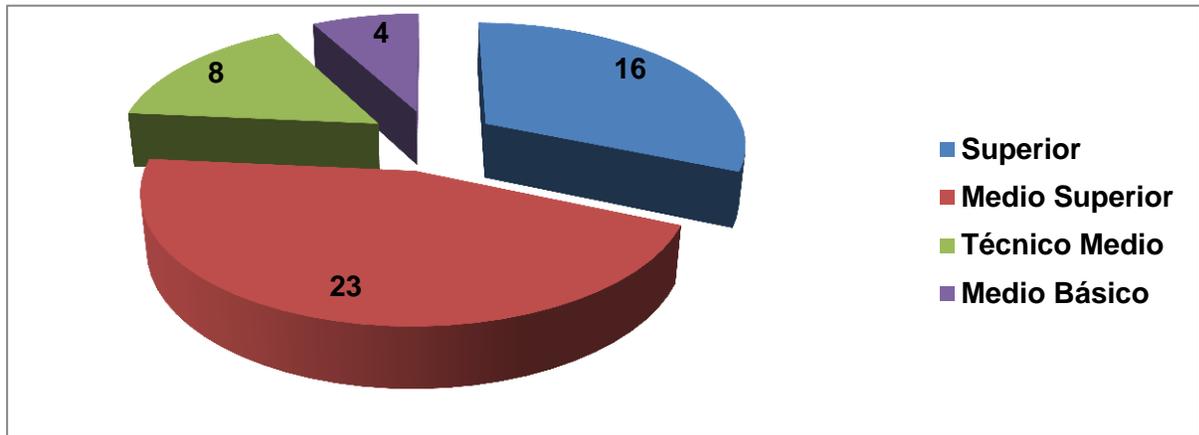
La Dirección de recursos humanos tiene una plantilla aprobada de 75 trabajadores como se muestra en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1.** Comportamiento de la plantilla de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.

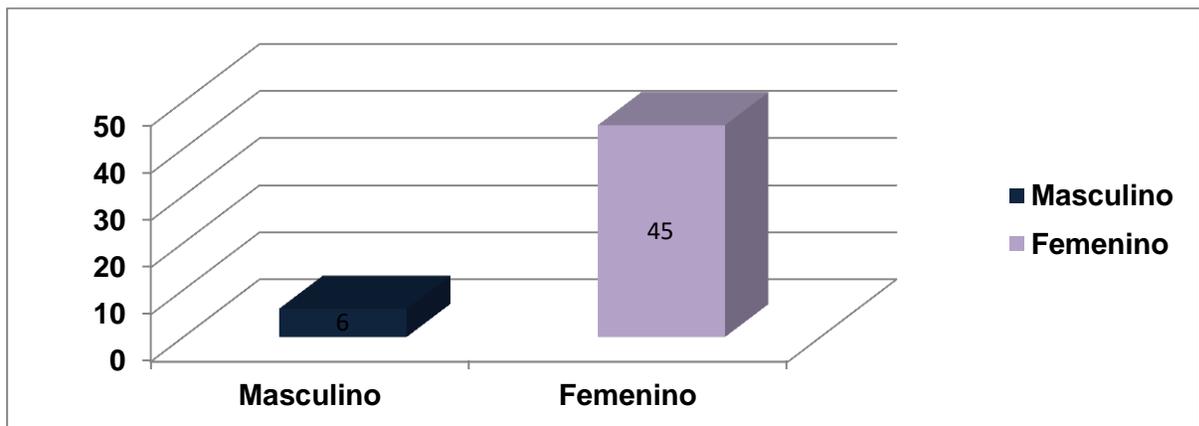
<b>Área</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Cubierta</b>
Dirección de Recursos Humanos	8	4
Departamento de Recursos Humanos	2	0
Sección de Recursos Humanos Sede "Félix Varela Morales":	6	6
Grupo de Formación y Desarrollo	7	6
Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo	5	3
Casita infantil	9	9
Grupo de recursos laborales	16	10
Grupo de planeación y control	5	5
Grupo de selección	2	2
Sección de retribución	10	7
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>51</b>



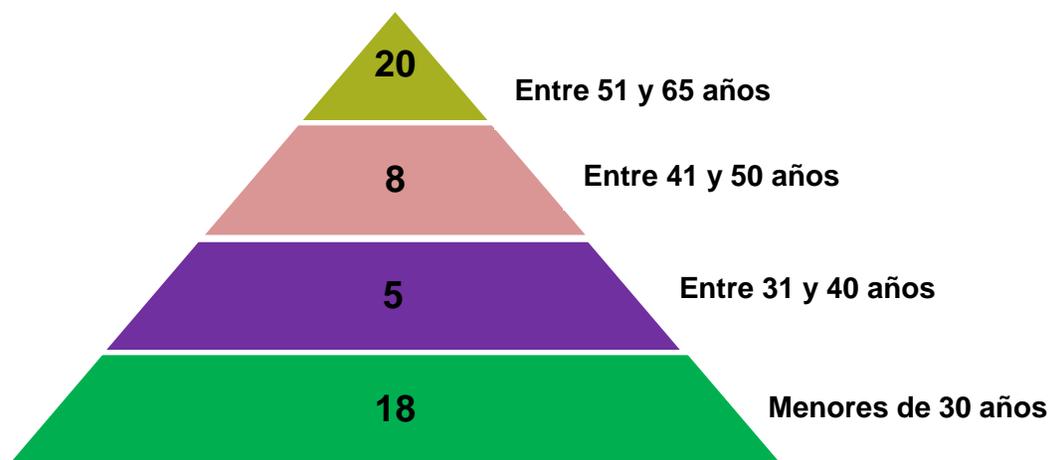
**Figura 2.5** Comparación entre la Plantilla Total y la ocupada el departamento de recursos humanos de la (UVLV).



**Figura 2.6** Nivel de escolaridad del departamento de recursos humanos de la UCLV.



**Figura 2.7** Comportamiento del sexo en el departamento de recursos humanos de la UCLV.



**Figura 2.8** Pirámide de edad del departamento de recursos humanos de la UCLV.

En el departamento se centralizan los procesos de contratación de los recursos humanos; convocatoria y radicación de plazas; la organización del trabajo y salarios; estructura y plantilla de la Universidad; sistemas de pagos; el proceso de pago de los trabajadores; la confección de las informaciones estadísticas de la Dirección; elaboración, control y ejecución del plan y presupuesto; la confección, revisión, cálculo y archivado de las nóminas; y el control a la actualización de la base de datos ASSETS Premium ; movimientos y bajas de los trabajadores. También se atiende el control y supervisión de la disciplina laboral; los procesos de evaluación del personal no docente, ubicación y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; los cálculos de los certificados médicos, licencia de maternidad y prestación social, cartas de pagos por diferentes conceptos; confección de las solicitudes de créditos de los trabajadores, certificaciones de salario e incrementos de chequeras; actualización de las tarjetas de salario; y control del submayor de vacaciones.

En el Grupo de Formación y Desarrollo se centralizan los procesos de evaluación de los docentes, investigadores y recién graduados; los procesos de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas; actualización de tribunales de categoría; control de las bajas de los docentes e investigadores; estudios de los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo y las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales; se elaboran y controlan los planes de capacitación de los trabajadores y se organiza y controla la ejecución de los planes individuales de desarrollo; se confecciona y tramita la demanda de fuerza de trabajo calificada, y se evalúa el ambiente laboral del Centro y sus áreas.

El Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo atiende en la Dirección de recursos humanos el proceso de Seguridad y Salud en el trabajo para todas las áreas de la Universidad; elabora y propone lineamientos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo; estudia el desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda; evalúa los resultados a nivel de Universidad y áreas según lo orientado; determina los riesgos laborales; elabora y propone metodologías y normas de seguridad y salud; estudia, supervisa, asesora y controla el uso y mantenimiento de los medios de protección, así como de los equipos y sistemas contra incendios y realiza inspecciones a las áreas universitarias para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.

La Sección de recursos humanos de las Sede “Félix Varela Morales” atiende en la sede correspondiente: la organización del trabajo y los salarios, estructura y plantilla, control y supervisión de la disciplina laboral; informes estadísticos; los procesos de evaluación del personal, contratación, ubicación, y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; actualiza en el sistema ASSETS altas, movimientos y bajas de los trabajadores; el trabajo con los profesores y actualización de los expedientes docentes. .

El Ministerio de Educación Superior orientó la aplicación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para las instituciones de nivel superior, adecuada a las características específica de cada universidad integrado por los subsistemas de:

- 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

En este sentido en la Dirección de Recursos Humanos se desarrollan un conjunto de procesos propio de la actividad en cada una de los grupos o secciones anteriormente descritos, a los cuales se les define condiciones límites y requerimientos (anexo 2) lográndose identificar que el de retribución por su impacto en la gestión de recursos humanos y especialmente en el beneficio de los trabajadores de la Entidad es necesario analizar detenidamente en aras de mejorar su desarrollo.

La UCLV es una de las universidades de más prestigio en toda Latinoamérica por lo que su dirección de recursos humanos debe estar a la altura de tal galardón para poder asumir los retos en tiempos futuros.

#### **2.4. Descripción del proceso de retribución**

Dentro de la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas existen muchos procesos enfocados al bienestar de sus trabajadores, pero uno de los más complejos es el proceso de retribución. El cual se expondrá a continuación.

Cada área de la UCLV tiene un aparato administrativo según las características del área que recoge las tarjetas de firma en el grupo de Recursos Laborales, de esta tarea se encargan los auxiliares administrativos de cada área, sea así docente o no docente.

Se utiliza el modelo (RH-3) conocido también como el I-10 para los trabajadores contratados a tiempo indeterminado y todos los que laboren en áreas administrativas. Dicho modelo se elabora teniendo en cuenta los requisitos siguientes:

1. Registro de la cantidad de trabajadores por área.
2. Las incidencias de los trabajadores en el mes.

Elaborado por el auxiliar administrativo, revisado por el administrador en la parte administrativa y en la docente lo revisa el jefe de departamento y lo aprueba el jefe máximo del área ya sea el director del área o el decano los que tienen que tener el control del calendario anual y mensual y el conocimiento de todas las claves de ausencias aprobadas por el (MES).

En el área docente a parte del modelo (RH-3) los trabajadores pluriempleados y los profesores a tiempo parciales (PTP) son por un reporte de pago elaborados de la misma manera que los modelos RH-3.

El administrador entrega el modelo (RH-3) y los reportes de pago en la dirección de Recursos Laborales, los cuales son:

1. Reporte de vacaciones.
2. Reporte de seguridad social que comprende (subsidios, maternidad, prestación social).
3. Reporte Nominillas.
4. Reporte Horas Extras.
5. Reporte Vinculación.
6. Reporte Condiciones Laborales.

## 7. Reporte Tarifa Horaria (no viene vinculada al modelo RH-3).

En el Grupo de Recursos laborales cada técnico tiene cierta cantidad de áreas y son los que revisan el modelo (RH-3) y los reportes de pago contra el listado de trabajadores actualizado del sistema (ASSETS), de estos reportes se deben recibir tres copias para entregar uno a la Sección de retribución, otra a las unidades organizativas y el último se queda en el Grupo de recursos laborales. Si está correcto el técnico firma el modelo y se lo envía al especialista principal del Grupo de recursos laborales, si es aprobado por este pasaría a la Sección de retribución, en caso de no ser aprobado se le devuelve al técnico y este al administrador del área correspondiente.

La Sección de retribución recibe todos los modelos (RH-3) y reportes de pago (Reporte de vacaciones, reporte de seguridad social que comprende (subsidios, maternidad, prestación social), reporte nominillas, reporte horas extras, reporte vinculación, reporte condiciones laborales, reporte tarifa horaria); los datos obtenidos de cada trabajadores se registran en el sistema (ASSETS) e imprimen las salidas, luego se organiza y revisa correctamente toda la información contra el modelo o el reporte de pago, estas actividades son realizadas por los técnicos en recursos humanos y supervisado por la jefa de la sección de retribución, si está correcto se pasa a conformar la nómina y si no se modifica o registra nuevamente, después de conformar la nómina es revisada nuevamente si no presenta problemas se hace la nómina final actividad de la cual se encarga el jefe de la sección de retribución, si presenta problema la nómina final de cualquier envergadura se envía para que se modifique en el software nuevamente.

Después de conformada la nómina pasa para el área de economía donde es contabilizada, luego el personal encargado (económico) va al banco a sacar el dinero a partir de las nóminas recibidas de la sección de retribución. Después de extraído el dinero se distribuye por centros de costos, de ahí pasa a la caja para pagarle a los trabajadores y si existen problemas con el pago se elabora un documento de reintegro. Todas las actividades son realizadas por el económica exceptuando la de realizar el pago que la hacen los cajeros.

Todas las actividades anteriormente mencionadas en conjunto forman el proceso de retribución salarial de la UCLV, los datos reales acerca de los participantes y el de las actividades se aprecia en el anexo 4. El proceso anteriormente descrito se encuentra modelado haciendo uso de la modelación BPM, facilitado con la utilización del software TIBCO Business Studio en el anexo 5

## **2.5. Análisis del proceso de retribución**

En este epígrafe se analizará a fondo el proceso de retribución teniendo como base los resultados arrojados por el software TIBCO Business Studio, haciendo especial énfasis en tres aspectos los cuales son:

- El porcentaje (%) de utilización de todos sus participantes.
- El costo por actividad y total del proceso en general.
- El tiempo por actividad y total del proceso.

Para la corrida del software se utilizaron 100 casos para observar lo ocurrido a pequeño mediano y largo plazo.

Inicialmente se analiza el proceso AS-IS, o sea, tal como se está desarrollando en estos momentos, el cual cuenta con veintidós actividades que consumen un total de 4 871,98 minutos equivalente a 10,14 días a realizarse en condiciones normales, es decir, sin imprevistos y sin falta de personal; con un máximo de 8 746,43 minutos (18.22 días) y un mínimo de 582,67 minutos (2 días), como se muestra en el anexo 5. Las actividades de mayor tiempo son:

- Recibir los reportes de pago con un tiempo que oscila de las 8 las 24 horas.
- Imprimir salidas y revisar con un tiempo constante de 48 horas.
- Registrar y modificar en el software con un tiempo constante también de 48 horas.
- Conformar nomina final e enviar al área de economía con un valor constante de 24 horas

Sin lugar a dudas el tiempo consumido por el proceso de retribución es demasiado alto por lo que en el epígrafe siguiente se propondrán mejoras en cuanto a este indicador.

En cuanto a los costos de salario de los participantes implicados en el proceso se muestra que varían en un margen muy alto, desde los \$2 433,92 hasta los \$5 019,21 con un valor promedio de \$2 999,06, como se muestra en el anexo 7. Los participantes con los costos más altos son el decano debido a su alto salario y los jefes de área debido a la cantidad de áreas. Estos costos son tan elevados debido a que existe demasiado personal atribuyendo en el proceso.

Los trabajadores de las Unidades organizativas desempeñan otras funciones además de la que se está analizando debido a esto los porcentos de utilización son bajos, como se observa en el anexo 7, no obstante a ello se pueden elevar en función de mejorar la calidad de los modelos, disminuir a su vez la cantidad de modelos que retornan a las actividades anteriores y disminuir el trabajo innecesario del personal que sucede en las actividades del proceso. Los porcentos de utilización

correctos los presentan los trabajadores de la Sección de retribución debido a que este proceso es su misión fundamental.

## 2.6. Propuesta de mejora en cuanto a los indicadores afectados Proceso TO-BE

Con la modelación del software se observó el uso de actividades sin fin alguno, es decir que el proceso de retribución salarial puede prescindir de ellas, se pudo buscar a la vez las actividades con mayores incidencias en cuanto a los tiempos y costos, también se realizan cambios en los participantes (cantidad) por lo que para la propuesta de mejora se parte de las deficiencias encontradas.

Para empezar se correrán la misma cantidad de casos que en el proceso AS-IS, las actividades y el inicio se mantendrán fieles a las distribuciones que presentaban en el proceso anteriormente descrito, pero sí variarán algunas con respecto al tiempo y demás datos como son (mínimo y máximo en caso de las uniformes, desviación estándar en caso de las que siguen distribución normal y los valores de las constante) de ser necesario y permisible.

A continuación se exponen las propuestas de mejora que se le realizan al proceso para su modelación, las cuales son las siguientes:

1. Se unen las actividades referidas a los trabajadores docente y no docente en trabajadores solamente con el fin de disminuir el tiempo de procesamiento (Tabla 2.2).
2. Se quitó la actividad de revisión en la Sección de retribución.
3. Se cambian los tiempos de las actividades mostradas en la tabla 2.3 para mejorar el tiempo de procesamiento del proceso.
4. De los participantes se redujeron el número y se cambiaron a como se muestra en la tabla 2.4, pues se observaba que tienen tiempo ocioso.
5. Se cambiaron los participantes de algunas actividades (tabla 2.4) para una mejor organización del trabajo.

Tabla 2.2. Unificación de actividades para el proceso TO-BE.

Actividades AS-IS	Actividades TO-BE
Revisar los reportes de pago de los no docente	Revisar los reportes de pago
Revisar los reportes de pago de los docentes	
Aprobar los reportes de pago no docente	Aprobar los reportes de pago

Aprobar los reportes de pago docente	
--------------------------------------	--

Tabla 2.3. Tiempos de duración de las actividades a mejorar en el proceso TO-BE.

Actividad	Duración AS-IS		Duración TO-BE	
	Distribución	Tiempo	Distribución	Tiempo
Entregar los reportes de pago	Constante	16 horas	Constante	10 horas
Revisar los reportes de pago	Uniforme	16 horas	Uniforme	10 horas
Recibir los reportes de pago	Uniforme	8-16 horas	Uniforme	6 horas
Registrar o modificar en el Software	Constante	48 horas	Constante	32 horas
Imprimir salidas y revisar	Constante	48 horas	Constante	32 horas
Conformar nómina final y Enviar al área de economía	Uniforme	24 horas	Uniforme	14 horas
Organizar correctamente la información	Uniforme	30-40 min	Uniforme	20-30 min
Elaborar reintegro de pago indebido	Normal	3 horas+-1	Normal	1horas+-1
Contabilizar el dinero	Constante	24 horas	Constante	10 horas

Tabla 2.4. Listados de participantes en el proceso TO-BE.

AS-IS			TO-BE		
Participante	Cant	Costo unit	Participante	Cant	Costo unit
Administrador fac	9	2.57 \$/Hora	Administrador	23	2.77 \$/Hora
Administrador área	14	4.6 \$/Hora			
Jefe área	74	2.28 \$/Hora	Jefe superior de área	86	3.93 \$/Hora
Decano	12	5.58 \$/Hora			
Especialista	5	3.07 \$/Hora	Especialista	3	3.07 \$/Hora
Jefe de departamento	87	2.62 \$/Hora	Encargado de área	80	2.62 \$/Hora
Técnico de GRH reclab	5	2.17 \$/Hora	Técnico de GRH reclab	4	2.17 \$/Hora

Todas las decisiones tomadas para la propuesta de mejora se les presentan a un grupo de expertos del área para que los mismos valoren las mismas y sean aprobadas por estos.

Primeramente se procede a calcular el número de expertos necesarios para el análisis de los indicadores.

Para esto se definen los siguientes parámetros:

- Proporción de error que como máximo se va a tolerar en el juicio de los expertos ( $P= 0.02$ ).
- Un nivel de confianza del 95% ( $\alpha= 0.05$ ).
- Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza ( $K = 3.8416$ ).

- Nivel de Precisión de los expertos ( $i = 0.11$ ).

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2} = \frac{0.02 * (1 - 0.02) * 3.8416}{0.11^2} = 6.22 \approx 7 \text{ Expertos}$$

Luego de realizado el procedimientos queda demostrado que es suficiente contar con la asesoría de siete expertos para la evaluación de las propuestas de mejora, por lo que se procede a seleccionar a las personas que se encargaran de emitir su criterio sobre el grado de importancia de los indicadores.

### Grupo de Expertos:

No.	Nombre	Cargo	Años de experiencia
1	Fernando Marrero Delgado	Director de Recursos Humanos	25
2	Aliesky González Pérez	Metodólogo de la Dirección de Recursos Humanos	11
3	María Evangélica Valdés Lago	Especialista B en gestión de los recursos humanos.	1.6
4	Yusnel Gutiérrez Avich	Jefa de sección retribución	12
5	Elia Teresa Cárdenas Acosta	Especialista B en gestión de los recursos humanos	0.66
6	Maida B. Rodríguez Montes De Oca	Especialista B en gestión documental	39
7	Mirta María Montes De Oca Portal	Especialista B en gestión de los recursos humanos	36

Luego de tener seleccionados a los expertos para analizar las propuesta de mejora que se le aplicaranal de retribución de la UCLV, se les pide a estos que enumeraran las porpuetas según el nivel de importancia que estos representan para la mejora del proceso. Para esto se propuso que la evaluación de las propuestas tome valores entre 1 y 10, siendo 10 muy importante y 1 menos importante (se les puede dar el mismo valor a más de un indicador en dependencia del juicio propio del experto) anexo 8.

Para la medir el nivel de concordancia entre los expertos se parte de exponer la prueba de hipótesis siguiente:

H<sub>0</sub>: no hay concordancia entre la opinión de los expertos

H<sub>1</sub>: hay concordancia entre la opinión de los expertos:

El método usado expone la concordancia entre la opinión de los expertos por cada una de las medidas propuesta para la optimización del proceso de retribución como se muestra en el anexo 10. Después que finaliza la prueba se observa que se rechaza la hipótesis nula, demostrándose que la opinión de los expertos es válida y tiene concordancia por lo que se aprueba la propuesta de mejoras al proceso de retribución.

Ya demostrada la validez y concordancia entre la opinión de los expertos se pasa a analizar el proceso TO-BE el cual se puede apreciar modelado en el (anexo 9) haciendo especial énfasis en los aspectos afectados en el proceso AS-IS mostrando los resultados y las comparaciones entre ellos de los aspectos fundamentales.

En cuanto al tiempo el proceso TO-BE cuenta con veintiuna actividades que consumen un total de 3 677.20 minutos equivalente a (7.7 días) a realizarse en condiciones normales, es decir, sin imprevistos y sin falta de personal; con un máximo de 7 041.29 minutos (14.77días) y un mínimo de 353.47 minutos (1 días). Indagando sobre los costos de salario de los participantes implicados en el proceso TO-BE se muestra que mejora considerable, desde los \$1 489,23 hasta los \$3 212.31 con un valor promedio de \$1 877.62, como se muestra, todo lo anteriormente descrito se muestra en el anexo 10.

A modo de comparación se observa claramente en los resultados arrojados por los reportes comparativos del software TIBCO Bussines Studios que el proceso TO-BE (propuesta de mejora) suple las deficiencias encontradas en el modelado del proceso AS-IS, en cuanto a costos se muestra una mejora de un 30 % lo cual es un ahorro muy importante para la economía del sector educacional cubano. Por parte del tiempo de procesamiento este modelado posterior disminuye en 24,52% lo cual posibilita que el tiempo restante se utilicen en otras gestiones laborales, se logró también aumentar una pequeña porción los porcentos de utilización de los participantes afectados mejorando su subutilización en cuanto a este proceso todo el análisis realizado se muestra en el anexo 10.

## **2.7 Conclusiones parciales**

1. La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) es un centro de excelencia el cual exige una fuerza laboral calificada y comprometida con la labor que realiza, donde la plantilla está cubierta solamente al 72,8%, por lo cual se evidencia un déficit agudo de personal.

2. Los de recursos humanos de las instituciones estatales socialistas cumplen funciones de suma importancia, haciendo referencia a este planteamiento traza sus líneas la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.
3. El proceso de retribución de la UCLV presenta problemas en cuanto a los costos, % de utilización de sus participantes y al tiempo de procesamiento por lo cual se hace necesario llevar a cabo un plan para poder obtener al máximo su eficiencia.

## **Conclusiones Generales**

1. Existe una amplia base teórica conceptual, tanto nacional como internacional, actualizada sobre la gestión de los recursos humanos, los sistemas de pago, el capital humano y la modelación de procesos permitiendo esto la correcta revisión bibliográfica para el desarrollo íntegro de la investigación, así como la aplicación de un conjunto de herramientas que permitieron obtener los resultados esperados.
2. La Dirección de Recursos Humanos de la UCLV presenta un cubrimiento plantilla de un 72.8 % siendo este un valor muy bajo para la correcta ejecución de las funciones básicas que van desde planificar y organizar hasta controlar y orientar los procesos de gestión de recursos humanos en correspondencia con las normas y reglamentos establecidos por el MES.
3. EL proceso más afectado en la dirección de recursos humanos de la UCLV es el de retribución, el cual cuenta con 22 actividades que consumen un tiempo de 10.14 días, las cuales poseen muchos ciclos (10) que generan a su vez un retroceso considerable, en cuanto a costo de salario se refiere se gasta \$2 999,06 siendo un costo muy alto que afecta directamente la economía del país.
4. Haciendo énfasis en las deficiencias encontradas en el proceso de retribución se proponen una serie de mejoras que van desde los costos del proceso, pasando por los % de utilización de los participantes, hasta el tiempo total de procesamiento, con la eliminación de la actividad de revisión, la integración de actividades en las unidades organizativas y la modificación de los participantes asociados a las actividades que sufrieron cambios.
5. El proceso obtenido con la puesta en práctica de las propuestas de mejoras (TO-BE) logra mejorar las deficiencias encontradas en el proceso AS-IS disminuyendo los costos y el tiempo de procesamiento en un 30% y 24.52 % respectivamente, lo cual optimiza el proceso de retribución de la UCLV, disminuyendo el tiempo de procesamiento a 7.7 días y un costo promedio de \$1 877.62.

## **Recomendaciones**

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación y las conclusiones generales a las que se arribó se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Incluir en la estrategia de la Dirección de Recursos Humanos la aplicación de las mejoras propuestas para lograr obtener la máxima eficiencia del proceso de retribución salarial.
2. Cumplir las acciones y medidas propuestas en la investigación, como una vía de contribuir al cambio para desarrollar los procesos y actividades del sistema de retribución salarial cada vez mejor, y a su vez implementarlo en los demás procesos de los diferentes departamentos de la UCLV.
3. Sistematizar la aplicación de la mejora propuesta en el proceso para la identificación, evaluación y control de las actividades críticas, con el objetivo de detectar a tiempo los problemas que puedan afectar los resultados en el proceso de retribución salarial.
4. Analizar de manera individual y detallada las causas identificadas de mayor incidencia, con vista a valorar el escenario en que se manifiestan para implementar nuevas mejoras y se logre alcanzar un gran impacto en los resultados del proceso.

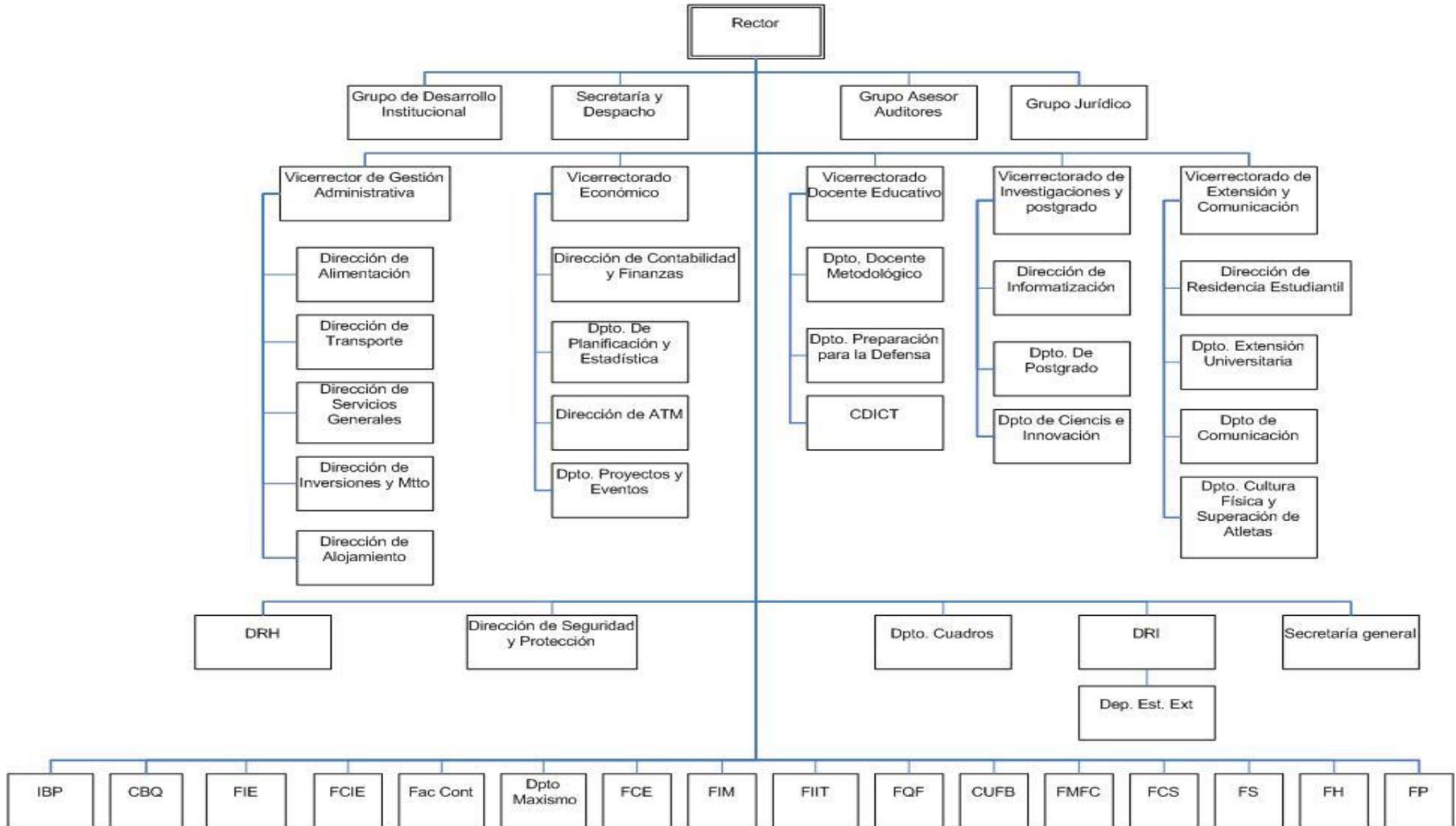
## Bibliografía

1. Alderete, V. P., Colombo, A. L., Stéfano, V. D., & Wade, P. (2015). Six Sigma.
2. Arveson, P. (2014). Definición de Mejora Continua. from <http://www.eoi.es>
3. Batista, H. T. (2016). Formas y sistema de pago en el sector empresarial estatal cubano. from [web@radiorebelde.icrt.cu](mailto:web@radiorebelde.icrt.cu)
4. Becker, G. (1964). Capital Humano. *Entramado*, 1, 20-33.
5. Brunnello, M., & Rocha, M. (2011). Modelado de Procesos.
6. Castaño, J. C., Montoya, L. S., & Ocampo, L. S. R. d. (2009). Compensacion salarial y calidad de vida. *Scientia et Technica*, XV, 89-94.
7. Commons, J. R. (2011). Origen de los recursos humanos. from <http://gerens.pe/blog/recursos-humanos-involucra-gestión-talento-humano>
8. CruzRojas, & Vega. (2006). Capital Humano. *Ekonomiaz*, 45.
9. Charad, C. (1999). Definición de recursos humanos. from <http://charadycasanueva.cl>
10. Chiavenato. (2000). Gestión del talento humano from <http://www.uaeh.edu.mx>
11. Escat. ( 2002). Recursos Humanos. from <http://www.uaeh.edu.mx>
12. Espinosa. (2007). Consideraciones para la planeación estratégica del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la E.C.O.T. "Cayo Santa María".
13. González, L., & Pérez, Y. R. (2016). Contribución a la teoría general del salario en Cuba. *Cuba Siglo XXI, CXLIII*.
14. Kawtar Benghazi, J. L. G. B., Manuel Noguera García. (2011). *Introducción al Modelado de Procesos de Negocio*. Universidad de Granada.
15. León, E. R. d. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana. 72.
16. Lombardi. (2003). Por que adoptar una iniciativa BPM.
17. López, C. (2015). Motivación con base en incentivos salariales.
18. Meneses, J. O. P. (2018). Diseño e implementación del sistema de gestión integrada de capital humano según la norma cubana 3000 - 3002. from <http://www.monografias.com>
19. MES. (2004). Ministerio de educación superior.
20. Mora, R. C. (2007). Introducción a TIBCO Business Studio. from <https://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tibco/>
21. Morduchowicz, A. (2011). Diseño y experiencias de incentivos salariales docentes. *PREAL*, 55.

22. MTSS. (2008). Resolución No. 9/2008: Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago.
23. MTSS. (2014a). Ley 116 Código de Trabajo.
24. MTSS. (2014b). Resolución No. 17/2014: Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago.
25. Orneka. (2005). The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
26. Pérez. (2003). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 41-68.
27. Renato, E. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*. Universidad rafael landívar facultad de humanidades departamento de psicología.
28. Renau, M. y. (1991). Control estratégico en la administración pública. from <https://www.blogger.com>
29. Rodríguez, J. F. (2017). La Modelación de Procesos from <http://www.monografias.com>
30. Rodríguez, M. V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1.
31. Santos, A. C. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (2 ed.). La Habana.
32. Santos, D. A. C. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (Vol. 1). La Habana.
33. Starling. (2013). Responsabilidad Departamento de RR.HH., from <http://www.eoi.es>
34. Stewart. (1997). Intellectual capital The new wealth of organizations. from <http://www.researchgate.net>
35. Suárez. (2003). La Gestión de Recursos Humanos from <http://www.eoi.es>
36. Tejada, J. A. (2005). Formas y sistemas de pago. from <https://blogs.deusto.es>
37. Vélez, J. L. B. (2014). *Modelación de procesos empresariales*. (Tesis de Maestría), Universidad de Antioquia.

# Anexos

## Anexo1.Organigrama de la UCLV



**Anexo2. Condiciones límites y requerimientos de cada uno de los procesos de la DRH**

<b>Procesos de la DRH</b>	<b>Condiciones límites y requerimientos</b>
Planeación y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Efectividad del sistema de Organización del trabajo y empleo, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad</i></li> <li>• <i>Control adecuado de la aplicación del sistema salarial y de estimulación vigente en la Universidad.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de análisis de los procesos y de diseño de puestos de trabajo.</i></li> <li>• <i>Realización adecuada de estudios sobre funciones, obligaciones y atribuciones, estructuras y plantillas.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de revisión y supervisión de la plantilla en el sistema ASSETS.</i></li> <li>• <i>Elaboración con calidad y en tiempo de los informes de indicadores de recursos humanos y estadísticos para los diferentes niveles de dirección y el sistema estadístico nacional y territorial.</i></li> <li>• <i>Gestión adecuada del plan y presupuesto de gastos de la Dirección.</i></li> <li>• <i>Revisar los expedientes laborales en cuanto a documentación que debe contener por la legislación vigente y salario fijado en correspondencia con el cargo que ocupa y el calificador de cargo.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de control y actualización del régimen y horarios de trabajo aprobados.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de inspecciones de disciplina laboral en todas las áreas universitarias, comprobando la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de control de las acciones de supervisión y control, establecidas por el Comité de Prevención y Control y el cumplimiento del plan de medidas que se deriven.</i></li> <li>• <i>Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de planeación y control.</i></li> <li>• <i>Formación continúa del personal de planeación y control.</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Personal con buena presencia, que no padezcan de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público, así como el desempeño de las actividades con documentos; que sean graduados del Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, con buenas aptitudes verbales, capacidad de decisión hacia el trabajo, aprendizaje de la experiencia y disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo.</i></li> </ul>
<p>Recursos laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Efectividad del sistema de planificación, organización, control y orientación de las comprobaciones y demás tareas sobre el personal a ingresar a la entidad según lo normado al respecto.</i></li> <li>• <i>Actualización con calidad y en tiempo del registro de solicitudes de empleo de los trabajadores externos e internos y del cubrimiento de las plazas vacantes con trabajadores internos y externos del centro.</i></li> <li>• <i>Actualización y control con calidad y en tiempo de los registros de las medidas disciplinarias y de las relaciones de familiaridad de los trabajadores del Centro.</i></li> <li>• <i>Actualización y control con calidad y en tiempo de los registros de altas y bajas, de contratos determinados, de inválidos parciales reubicados y militar de los trabajadores del centro.</i></li> <li>• <i>Actualización y control con calidad y en tiempo de los registros de los trabajadores contratados por pluriempleo y los jubilados reincorporados del centro.</i></li> <li>• <i>Actualización con calidad y en tiempo de los datos e informaciones de los trabajadores en el Sistema ASSETS.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de confección, actualización, custodia de los expedientes laborales de los trabajadores de la entidad.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de revisión y control de los reportes primarios para el pago de los trabajadores.</i></li> <li>• <i>Control adecuado de los certificados médicos por enfermedad, accidente de trabajo, licencia de maternidad y prestaciones sociales, de los trabajadores del Centro.</i></li> <li>• <i>Control adecuado del proceso de la Seguridad Social, dando seguimiento a las comisiones médicas e inválidos parciales, todo lo concerniente a</i></li> </ul>

	<p><i>invalidez temporal, casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte y la remisión del trabajador a la Comisión de peritaje médico laboral.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Efectividad del sistema de gestión de los Profesores a Tiempo Parcial.</i></li> <li>• <i>Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de recursos laborales.</i></li> <li>• <i>Formación continúa del personal de recursos laborales.</i></li> <li>• <i>Personal graduado de Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, contolerancia al estrés, flexibilidad, adaptabilidad, tenacidad, meticulosidad, sensibilidad interpersonal, escucha, atención al cliente, iniciativa, además de no padecer enfermedades crónicas que le impidan desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.</i></li> </ul>
<p>Seguridad y salud del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Efectividad del sistema de elaboración y proposición de lineamientos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.</i></li> <li>• <i>Efectividad del estudio del desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda.</i></li> <li>• <i>Determinación efectiva de los riesgos laborales de todas las áreas de la UCLV, a través de inspecciones, recorridos, eventos y celebraciones de jornadas, así como trabajos de investigación.</i></li> <li>• <i>Elaboración con calidad de metodologías y normas de seguridad y salud.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de estudio, supervisión, asesoramiento y control del uso y mantenimiento de los medios de protección, así como de los equipos y sistemas contra incendios.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de inspecciones a las áreas universitarias para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de capacitación, información y promoción de la actividad preventiva de los riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo y salud, tanto de trabajadores como estudiantes.</i></li> <li>• <i>Control adecuado de la higiene, organización y limpieza en las áreas universitarias.</i></li> <li>• <i>Ejecución y control adecuado del presupuesto de seguridad y salud del</i></li> </ul>

	<p><i>trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Efectividad del sistema de fumigación, desratización de todas las áreas universitarias y supervisión de la limpieza de cisternas y tanques elevados de la UCLV.</i></li> <li>• <i>Elaboración con calidad y en tiempo de los informes para la entidad, organismos de la provincia y Ministerio.</i></li> <li>• <i>Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de seguridad y salud del trabajo.</i></li> <li>• <i>Personal graduado de Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, el cual debe desempeñarse en su puesto de laboral con: tenacidad, meticulosidad, sensibilidad interpersonal, escucha, atención al cliente, iniciativa e inteligencia, además de no padecer enfermedades crónicas que le impidan desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.</i></li> <li>• <i>Formación continúa del personal de seguridad y salud del trabajo.</i></li> <li>• <i>Control adecuado del Plan de Prevención Higiénico-Sanitario.</i></li> <li>•</li> </ul>
<p>Formación y desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Control adecuado del proceso de reclutamiento, selección, ubicación y evaluación de los docentes, investigadores y recién graduados.</i></li> <li>• <i>Control adecuado del proceso de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas.</i></li> <li>• <i>Actualización con calidad y en tiempo de tribunales de categorías docentes y científicas.</i></li> <li>• <i>Control adecuado de las bajas y altas de los docentes e investigadores.</i></li> <li>• <i>Efectividad de los estudios de los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo y las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales.</i></li> <li>• <i>Determinación con calidad de las necesidades de aprendizaje (DNA) según las distintas categorías.</i></li> <li>• <i>Efectividad de la elaboración y control de los planes de capacitación de los trabajadores y la organización y control de la ejecución de los planes individuales de desarrollo.</i></li> <li>• <i>Efectividad de la elaboración y tramitación de la demanda de fuerza de</i></li> </ul>

*trabajo calificada.*

- *Evaluación oportuna y con calidad del ambiente laboral del Centro y sus áreas.*
- *Actualización con calidad y en tiempo del "Sistema para la Toma de Decisiones".*
- *Participación oportuna y eficaz en la elaboración y cumplimiento de los objetivos y criterios de medida de la Gestión de Recursos Humanos, realizando los informes correspondientes.*
- *Efectividad del sistema de confección, actualización, custodia de los expedientes de los docentes e investigadores.*
- *Efectividad del sistema de otorgamiento de condecoraciones y distinciones a los trabajadores, así como de categorías especiales.*
- *Efectividad del sistema de supervisiones a las áreas en cuanto a carga docente de los profesores, planes de trabajo de docentes, investigadores y recién graduados, evaluaciones del desempeño, plan de capacitación.*
- *Elaboración con calidad y en tiempo de los informes de procesos de categorías docentes, altas y bajas y evaluación profesoral.*
- *Actualización con calidad y en tiempo en el sistema ASSETS de las acciones de capacitación recibida por los trabajadores.*
- *Participación eficaz en las asambleas de Ubicación Laboral.*
- *Personal graduado de Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, el cual debe poseer inteligencia, memoria y atención normales, con buenas aptitudes verbales, capacidad de decisión hacia el trabajo y aprendizaje de la experiencia, disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo y no padecer enfermedades crónicas que le impidan desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.*
- *Actualización con calidad y en tiempo del "Sistema Unificado de Gestión y Fuerza de Trabajo Calificada".*
- *Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de formación y desarrollo.*
- *Formación continua del personal de formación y desarrollo.*
- *Control adecuado de la ejecución del plan de atención y estimulación*

	<i>moral, garantizando la divulgación del mismo.</i>
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actualización con calidad y en tiempo del submayor de vacaciones</i></li> <li>• <i>Control adecuado del proceso final de cálculo para la confección de la nómina y nominilla de la Universidad; así como, impresión y firma de las nóminas y nominillas por las autoridades facultadas y el archivo de las mismas.</i></li> <li>• <i>Control adecuado del proceso de recepción verificación, cálculo y procesamiento de la información para el pago en correspondencia con las regulaciones establecidas en la legislación vigente.</i></li> <li>• <i>Confección con calidad y en tiempo de los modelos de reintegro, certificaciones de salario, créditos bancarios, incrementos de pensión a los jubilados reincorporados y las certificaciones de años de servicios y salarios devengados.</i></li> <li>• <i>Actualización con calidad y en tiempo de las tarjetas de salario y tiempo de servicio devengados de los trabajadores.</i></li> <li>• <i>Efectividad del sistema de gestión de pagos indebidos.</i></li> <li>• <i>Revisar y procesar con calidad y en tiempo las informaciones y documentos primarios necesarios para la confección de la nómina e introducción al sistema ASSETS.</i></li> <li>• <i>Control adecuado de la tramitación con Seguridad Social de todos los documentos pertinentes para su verificación y registró, así como la recuperación del subsidio pagado a cargo de Seguridad Social.</i></li> <li>• <i>Elaboración con calidad y en tiempo de los certificado de salario para la solicitud de créditos bancarios y de los documentos y certificado de salario para la solicitud de incremento de pensión a los jubilados reincorporados.</i></li> <li>• <i>Control adecuado del proceso confección, actualización, conservación y control del Registro de Salarios Devengados y Tiempos de Servicios de los trabajadores (modelo SNC-2-25).</i></li> <li>• <i>Revisión adecuada y en tiempo del submayor de vacaciones, nómina, nominillas, certificados médicos, licencias de maternidad, prestación social y cartas de pagos.</i></li> <li>• <i>Personal graduado de Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, contolerancia al estrés, flexibilidad,</i></li> </ul>

	<p><i>adaptabilidad, tenacidad, meticulosidad, sensibilidad interpersonal, escucha, atención al cliente, iniciativa, además de no padecer enfermedades crónicas que le impidan desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elaboración con calidad del cronograma de pago anual.</i></li> <li>• <i>Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de retribución.</i></li> <li>• <i>Formación continúa del personal de recursos retribución.</i></li> </ul>
<p>Selección y reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planificar, organizar, controlar y orientar las comprobaciones sobre el personal a ingresar a la Universidad según lo normado al respecto.</i></li> <li>• <i>Actualización del sistema de reclutamiento y selección de personal.</i></li> <li>• <i>Elaborar propuestas de selección de la fuerza de trabajo de la Universidad.</i></li> <li>• <i>Supervisa los requisitos que deben reunir los candidatos para un puesto de trabajo en la Universidad.</i></li> <li>• <i>Procesar y viabilizar las convocatorias y radicaciones de plazas, con vista a cubrir la plantilla aprobada.</i></li> <li>• <i>Realizar la captación de candidatos potenciales y la recepción de solicitudes de empleo.</i></li> <li>• <i>Coordinar, confeccionar y realizar las pruebas específicas para la selección de personal.</i></li> <li>• <i>Analizar de manera integral la conducta de los candidatos a partir de un estudio exhaustivo del desempeño de los persona interesadas en todas sus dimensiones.</i></li> <li>• <i>Solicitar el nombramiento de una persona que se escogió del listado de candidatos como resultado del proceso al Rector de la Universidad.</i></li> <li>• <i>Mantiene un banco de datos actualizado de los candidatos.</i></li> <li>• <i>Mantener el registro de actas y de contratos determinados actualizado.</i></li> <li>• <i>Realizar la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y ministerio en función del proceso de reclutamiento.</i></li> <li>• <i>Atender adecuadamente y brindar información al público.</i></li> </ul>

Anexo 3. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018

INDICADOR	UCLV
Total Plantilla Aprobada	4220
Cuadros	267
Técnicos	3005
De estos: Profesores	1886
Profesor titular	326
Profesor auxiliar	570
Asistente	659
Instructor	331
Investigadores	49
Investigador titular	9
Investigador auxiliar	13
Investigador agregado	21
Aspirante a investigador	6
Metodólogos	61
ATD	48
Administrativos	5
Servicios	686
Operarios	257
	<b>UCLV</b>
Total Plantilla Necesaria Cubierta	3058
Cuadros	261
De estos: Profesores / Investigadores	244
Profesor titular	80
Profesor auxiliar	87
Asistente	69
Instructor	8
Técnicos	2078
De estos: Profesores	1376
Profesor titular	262
Profesor auxiliar	459
Asistente	438
Instructor	217
Investigadores	15
Investigador titular	3
Investigador auxiliar	6
Investigador agregado	6
Aspirante a investigador	0
Metodólogos	36
ATD	17
Administrativos	3
Servicios	524

Operarios	192
Anexo 3. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018 (continuación)	
	<b>UCLV</b>
Plazas Vacantes	1162
Cuadros	6
Técnicos	927
De estos: Profesores	510
Investigadores	34
Metodólogos	25
ATD	31
Administrativos	2
Servicios	162
Operarios	65
	<b>UCLV</b>
% de cubrimiento de la plantilla	72.46
Cuadros	97.75
Técnicos	69.15
De estos Profesores	72.96
Investigadores	30.61
Metodólogos	59.02
ATD	35.42
Administrativos	60.00
Servicios	76.38
Operarios	74.71
	<b>UCLV</b>
Profesores + investigadores	1645
Investigadores	18
Investigador Titular	3
Investigador Auxiliar	8
Investigador Titular + Investigador Auxiliar	11
%	61.11
Investigador Agregado	7
Aspirante a Investigador	0
Doctores de los investigadores	14
Masters de los investigadores	4
Doctores + Masters de los investigadores	18
Profesores a tiempo completo	1627
Profesores Titulares	342
%	21.02
Profesores Auxiliares	550
%	33.80
PT + PA	892
%	54.82
Asistentes	509

Instructores	226
Doctores	451
Anexo 3. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018 (continuación)	
Masters	841
Doctores + Masters	1292
	<b>UCLV</b>
Profesores a tiempo completo e investigadores con categoría docente o científica superior	903
%	54.89
Doctores de los profesores a tiempo completo e investigadores	465
%	32.77
Masters de los profesores a tiempo completo e investigadores	845
%	51.37
Doctores + Masters de los profesores a tiempo completo e investigadores	1310
%	79.64
Otros Trabajadores	1413
Doctores de los NO profesores e investigadores	1
%	0.07
Masters de los NO profesores e investigadores	84
%	5.94
Doctores + Masters de los NO profesores e investigadores	85
%	6.02
Doctores del total de trabajadores de contrato indeterminado	466
%	15.24
Masters del total de trabajadores de contrato indeterminado	929
%	30.38
Doctores + Masters del total de trabajadores de contrato indeterminado	1395
%	45.62
	<b>UCLV</b>
Total General de Contratos Determinados	438
Total de Contratos de profesores por tiempo determinado	369
Profesores Titulares	58
Profesores Auxiliares	89
Profesores Titulares + Profesores Auxiliares	147
Asistentes	150
Instructores	72
Doctores	46
Masters	42
Doctores + Masters	88
De estos: a tiempo parcial en los CUM	96
Profesores Titulares	0
Profesores Auxiliares	26
Asistentes	62
Instructores	8
Doctores	0

Masters	6
Doctores + Masters	6
Anexo 3. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018 (continuación)	
	<b>UCLV</b>
Profesores universitarios jubilados reincorporados (acuerdo 7587)	158
De estos reincorporados a tiempo completo (acuerdo 7587)	75
	<b>UCLV</b>
Profesores a tiempo completo + tiempo parcial	1996
Profesores Titulares	400
%	20.04
Profesores Auxiliares	639
%	32.01
PT + PA	1039
%	52.05
Asistentes	659
Instructores	298
Doctores	497
Masters	883
Doctores + Masters	1380
	<b>UCLV</b>
Profesores (tiempo completo + tiempo parcial) e investigadores	2014
Profesores (tiempo completo + tiempo parcial) e investigadores con categoría docente o científica superior	1050
%	52.14
Doctores de los profesores (tiempo completo + parcial) e investigadores	511
%	29.78
Masters de los profesores (tiempo completo + parcial) e investigadores	887
%	44.04
Doctores + Masters de los profesores (tiempo completo + parcial) e investigadores	1398
%	69.41
	<b>UCLV</b>
Total de Contratos no Docentes	69
Contratos no Docentes con respaldo de plazas	69
De estos: por sustitución	23
periodo a prueba	15
serenos y Auxiliares de limpieza	12
labores agrícolas	0
Jubilados	0
Otros	19
Contratos no Docentes sin respaldo de plazas	0
De estos: Serenos y Auxiliares de limpieza	0
labores agrícolas	0
Jubilados	0
ejecución de obra	0

Otros	0
	UCLV
Pluriempleo	87
De estos estudiantes	25
Reserva Científica	0
Recién Graduados en Adiestramiento	215
	204
De estos: ocupando plaza	4
Técnicos Medios	11
De estos: ocupando plaza	0
	UCLV

Anexo 4. Datos con los cuales se realizó la modelación del proceso de retribución

Tabla 1. Datos de los Participantes

Participante	Cantidad	Costo unitario	Min SLA (%)	Max SLA (%)
Administrador facultad	12	2.57 \$/Hora	10	85
Administrador área	14	4.60 \$/Hora	10	85
Auxiliar administrativo	84	2.27 \$/Hora	10	85
Cajeros	3	2.17 \$/Hora	10	85
Decano	12	5.58 \$/Hora	10	90
Económico	2	2.19 \$/Hora	15	90
Especialista	8	3.07 \$/Hora	10	85
Jefe de sección retribución	1	3.59 \$/Hora	15	90
Jefe Área	21	2.09 \$/Hora	15	90
Técnico de GRH rec lab	2.17	2.44 \$/Hora	5	95
Técnicos de GRH retribución	2.17	2.17 \$/Hora	5	92

Tabla 2. Datos de los parámetros

Parámetro	Modo	Tipo	Valores	Peso y (%)
Aprobado	In/Out	Basic Type (String 50)	Si	80
			No	20
Es aprobado	In/Out	Basic Type (String 50)	Si	80
			No	20
Correcto	In/Out	Basic Type (String 50)	Si	80
			No	20
Está bien	In/Out	Basic Type (String 50)	Si	85
			No	15
Está OK	In/Out	Basic Type (String 50)	Si	85
			No	15
Pago	In/Out	Basic Type (String 50)	Si	80
			No	20
Salidas	In/Out	Basic Type (String 50)	Si	90
			No	10
Retribución	In/Out	Basic Type (String 50)		

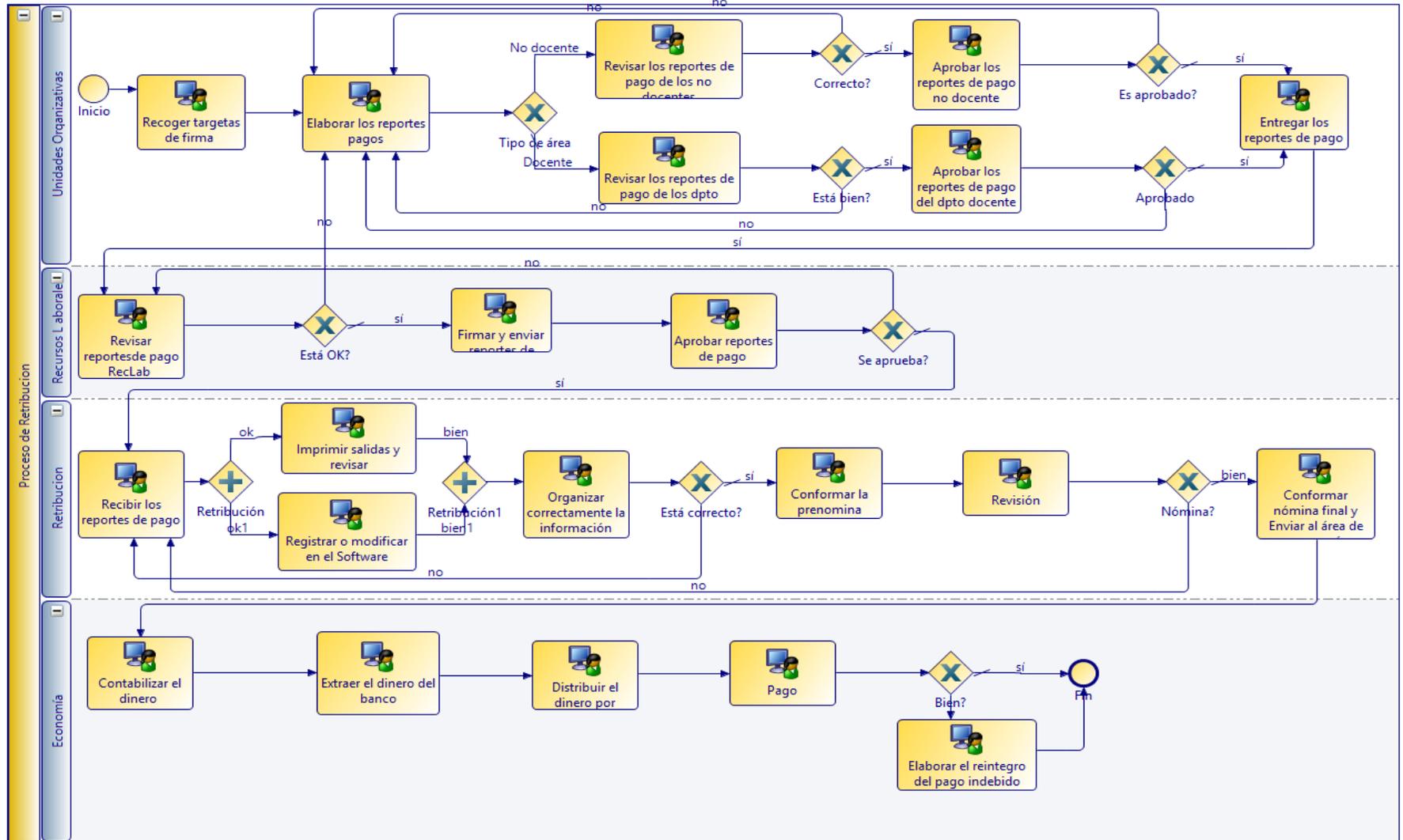
Retribución 1	In/Out	Basic Type (String 50)
Se aprueba	In/Out	Basic Type (String 50)
Nómina	In/Out	Basic Type (String 50)

Tabla 3. Datos de las actividades

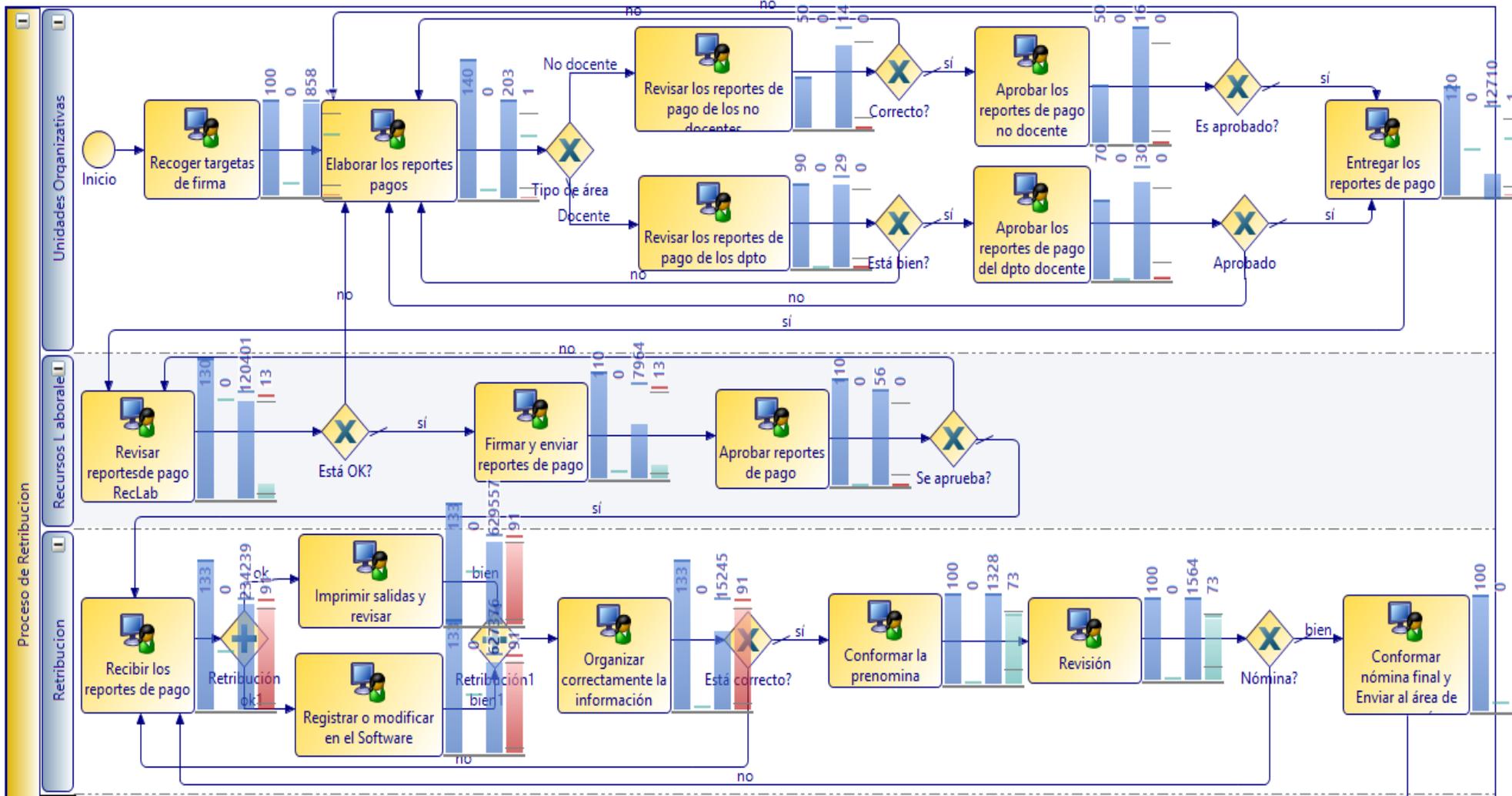
Actividad	Duración		Participante	Parámetro	
	Distribución	Tiempo		Inbound	Outbound
Recoger tarjetas de firma	Normal	25 +-5	Unidades organizativas	Salario	Salario
Elaborar reportes de pago	Normal	45 +-5	Unidades organizativas	Salario,i100K,i10RecLab,i10OK1,Aprobado,Es_arpobado	Salario, Trabajador
Revisar los reportes de pago de los no docente	Uniforme	10-20 min	Unidades organizativas	Salario, Trabajador	Salario,i100K
Revisar los reportes de pago de los docentes	Uniforme	10-20 min	Unidades organizativas	Salario, Trabajador	Salario,i100K1
Aprobar los reportes de pago no docente	Uniforme	10-20 min	Unidades organizativas	Salario,i100K	Salario, Es aprobado
Aprobar los reportes de pago docente	Uniforme	10-20 min	Unidades organizativas	Salario,i100K1	Salario, Aprobado
Entregar los reportes de pago	Constante	2 días	Unidades organizativas	Salario, Aprobado, Es_ aprobado	Salario
Revisar reportes de pago Recursos Laborales	Constante	2 días	Recursos laborales	Salario, aprobRecLab	Salario, i10RecLab
Firmar y enviar reportes de pago	Uniforme	50min-1h	Recursos laborales	Salario,i10RecLab	Salario
Aprobar reportes de pago	Uniforme	50min-1h	Recursos laborales	Salario	Salario, aprobRecLab
Recibir los reportes de pago	Uniforme	1-3 días	Retribución	Salario ,Nomina, AprobRecLab, Salidas	Salario, Retribución
Registrar o modificar en el Software	Constante	6 días	Retribución	Salario, Retribución	Salario, Retribución1
Imprimir salidas y revisar	Constante	6 días	Retribución	Salario, Retribución	Salario, Retribución1
Organizar correctamente la información	Uniforme	30min-1h	Retribución	Salario, Retribución1	Salario, Salidas
Conforma la pre-nómina	Uniforme	15-25min	Retribución	Salario, Salidas	Salario

Revisión	Uniforme	10-20min	Retribución	Salario	Salario, Nómina
Conformar nómina final y Enviar al área de economía	Uniforme	25-30min	Retribución	Salario, Nómina	Salario
Contabilizar el dinero y elaborar el cheque	Constante	3 Días	Economía	Salario	Salario
Extraer dinero del Banco	Uniforme	50-1h	Economía	Salario	Salario
Distribuir el dinero por centro de costo y trabajador	Normal	3 Días +-1	Economía	Salario	Salario
Pagar a los trabajadores	Constante	3 Días	Economía	Salario	Salario, Pago
Elaborar Reintegro de pago indebido	Normal	3h +-1		Salario, Pago	Salario
Inicio	Exponencial	Media 5	100 casos		

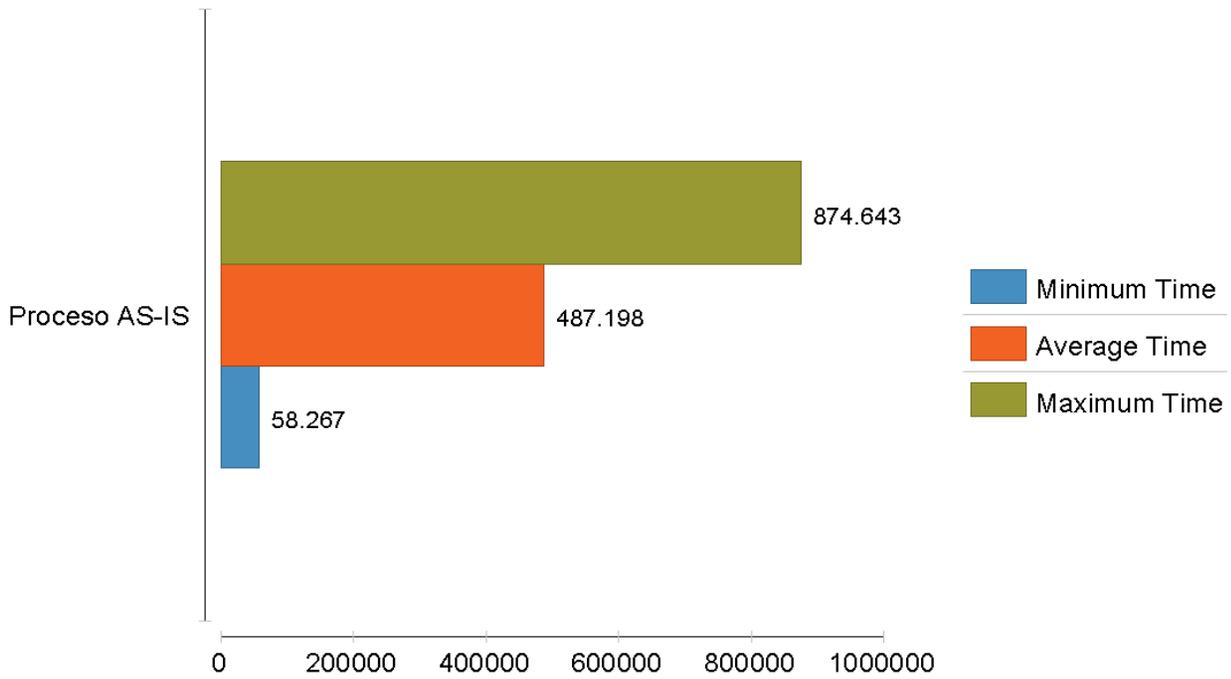
## Anexo 5. Modelado del proceso AS-IS de retribución por software TIBCO



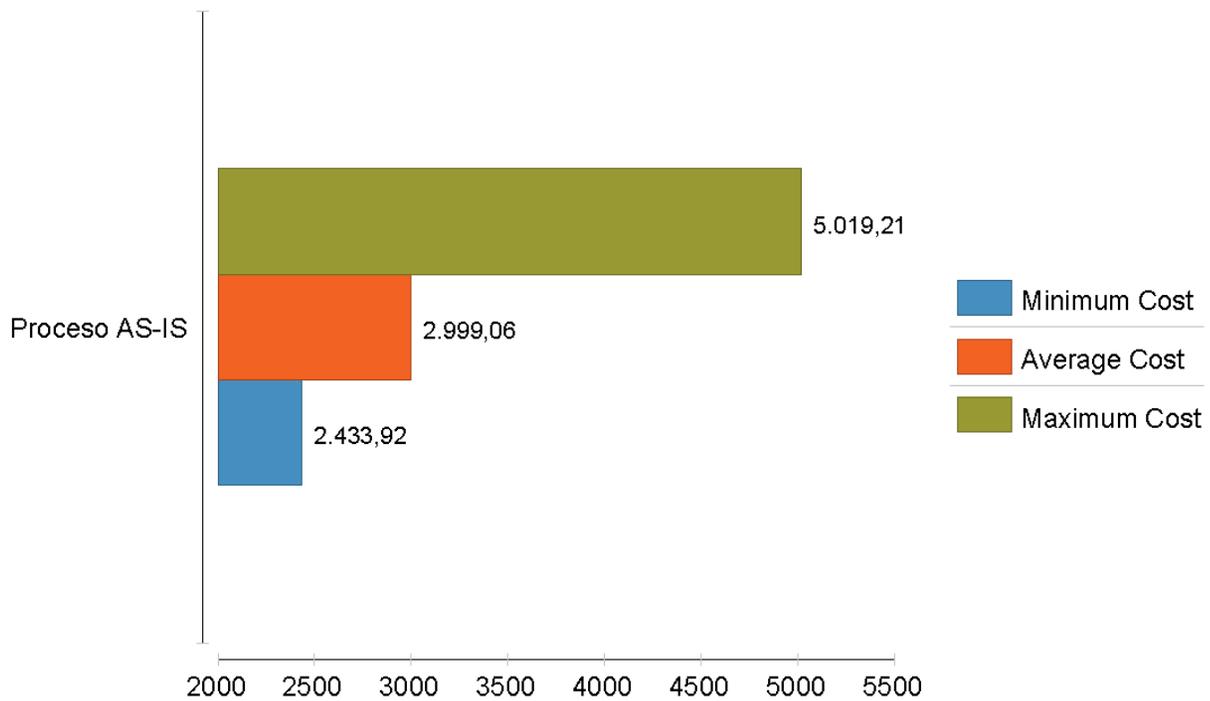
Anexo 6: Proceso AS-IS de retribución mientras corre el software TIBCO.



### Case Cycle Times



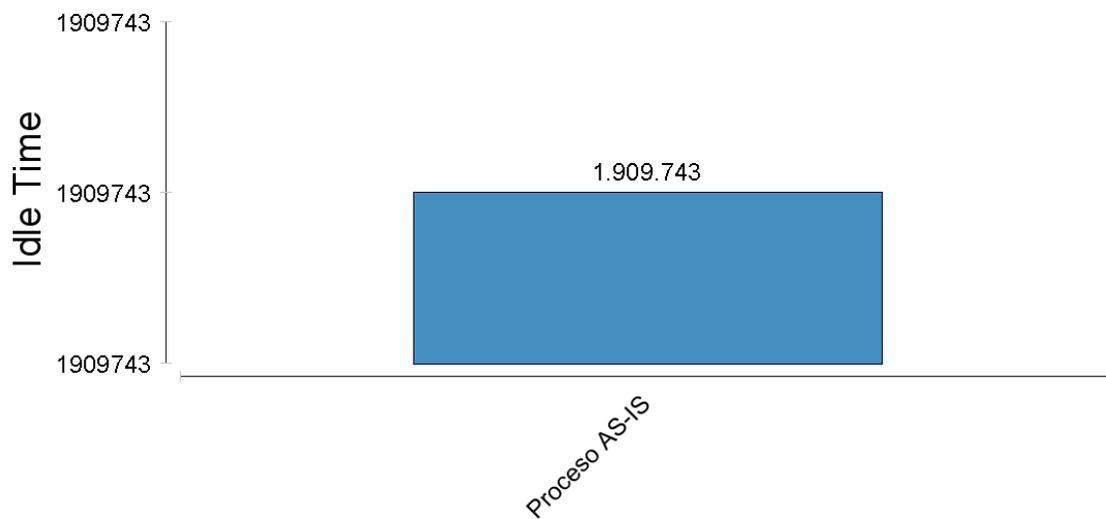
### Average Case Costs



Anexo 7. Comportamiento del modelado del proceso AS-IS (continuación)

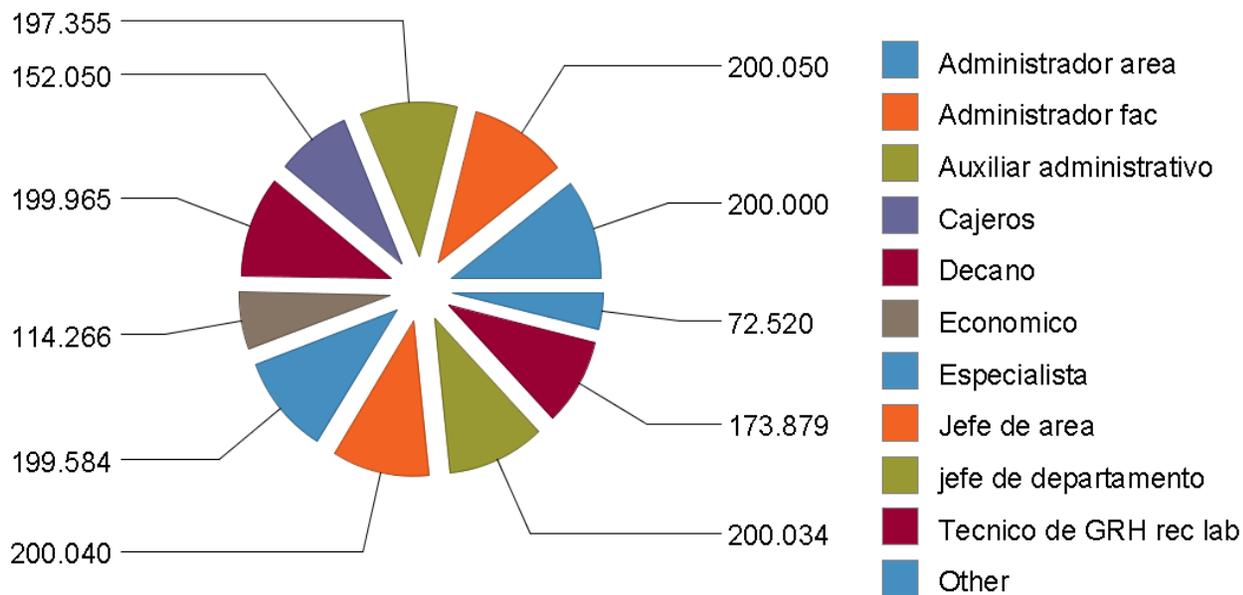
Name	Instances	Average Idle Time	Average Busy Time	Utilization %
Tecnicos de GRH retribución	5	19997	180053	90.00
jefe de departamento	87	200034	16	0.01
Especialista	13	199584	466	0.23
Cajeros	3	152050	48000	23.99
Tecnico de GRH rec lab	5	173879	26171	13.08
Jefe de area	74	200040	10	0.00
Jefe de seccion retribucion	1	52523	147527	73.74
Economico	2	114266	85784	42.88
Administrador fac	9	200050	0	0.00
Decano	12	199965	85	0.04
Auxiliar administrativo	46	197355	2695	1.35
Administrador area	14	200000	50	0.03

### Total Resource Idle Time



Anexo 7. Comportamiento del modelado del proceso AS-IS (continuación)

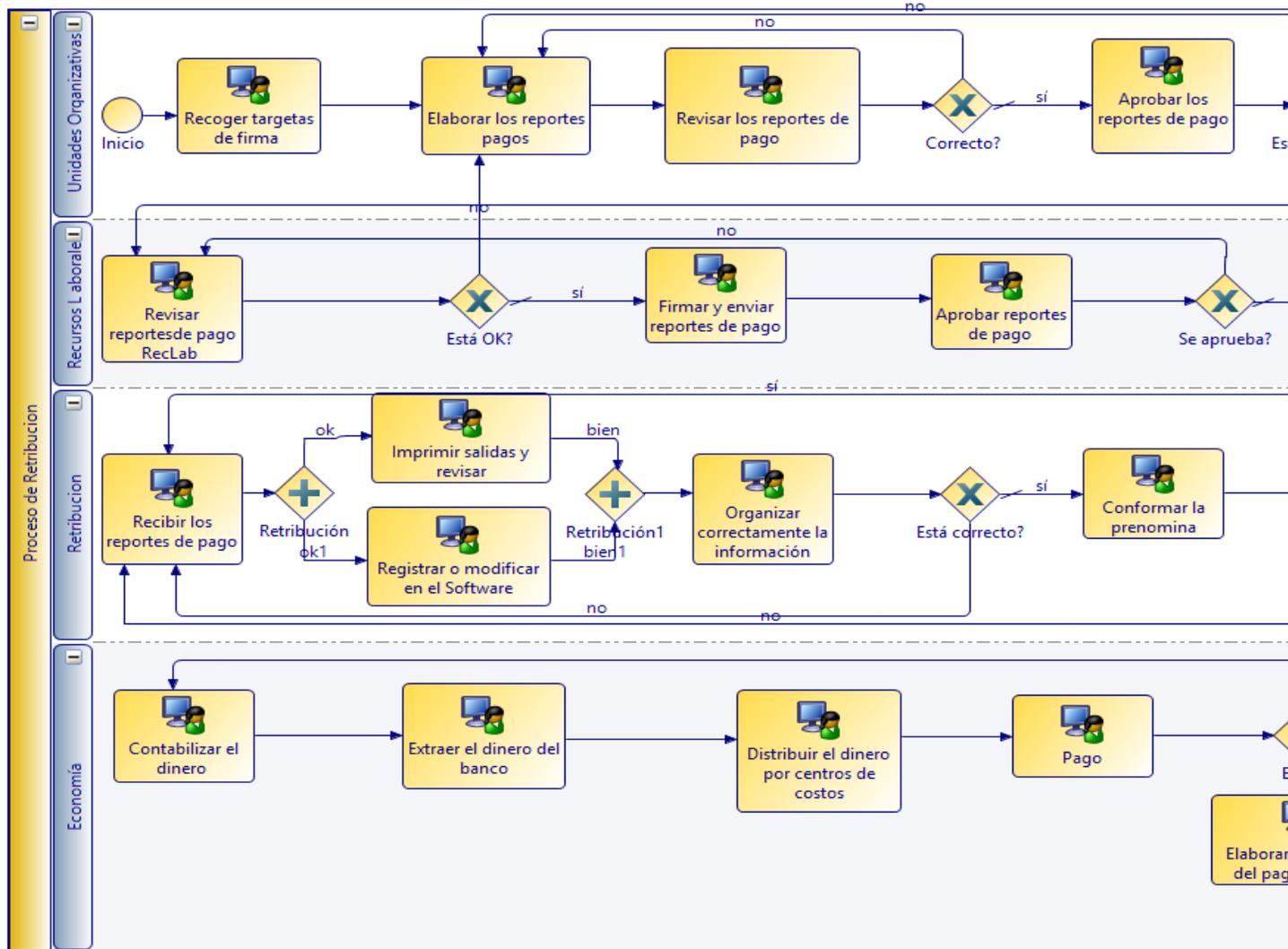
### Participant Idle Time



Anexo 8. Concordancia entre la opinión de los expertos

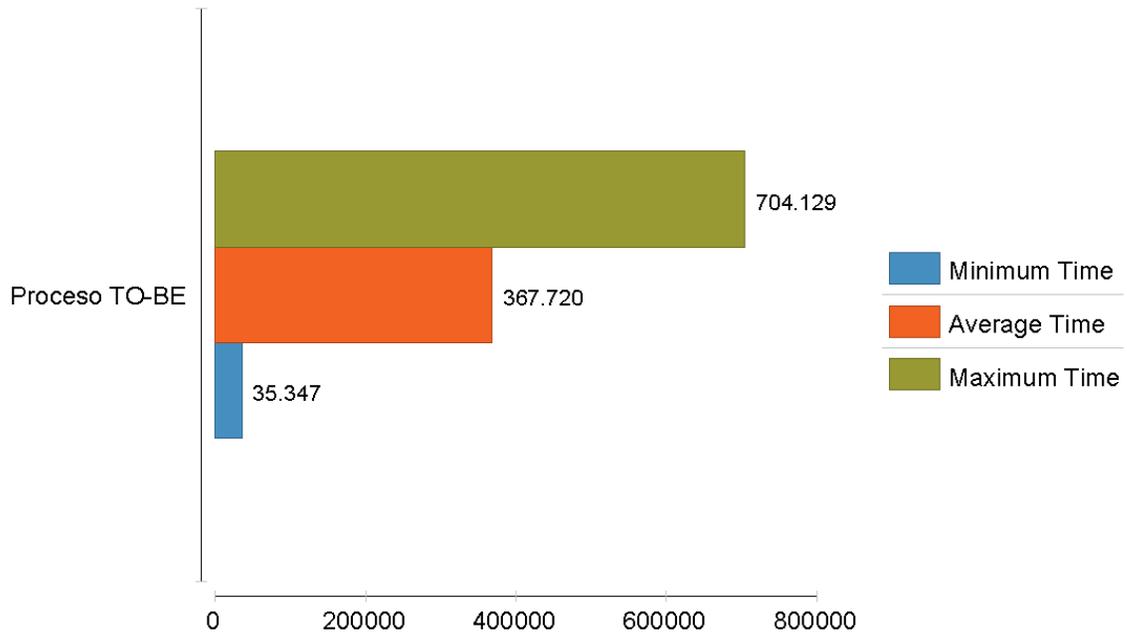
EXPERTOS	Reducir participantes por tiempo ocioso	Cambiar tiempos de actividades específicas	Quitar actividad de revisión	Unificar actividades específicas	Crear nuevos participantes para act específicas
1	9	10	3	3	5
2	6	9	3	2	3
3	8	10	2	4	4
4	6	10	3	3	3
5	9	10	3	3	4
6	9	9	3	3	4
7	8	10	2	3	4
Suma	55	68	19	21	27
Media	7.86	9.71	2.71	3.00	3.86
Desviación estándar	1.35	0.49	0.49	0.58	0.69
Coeficiente de variación	0.17	0.05	0.18	0.19	0.18
Concordancia	Si	Si	Si	Si	Si

### Anexo 9. Modelado del proceso TO-BE de retribución por software TIBCO

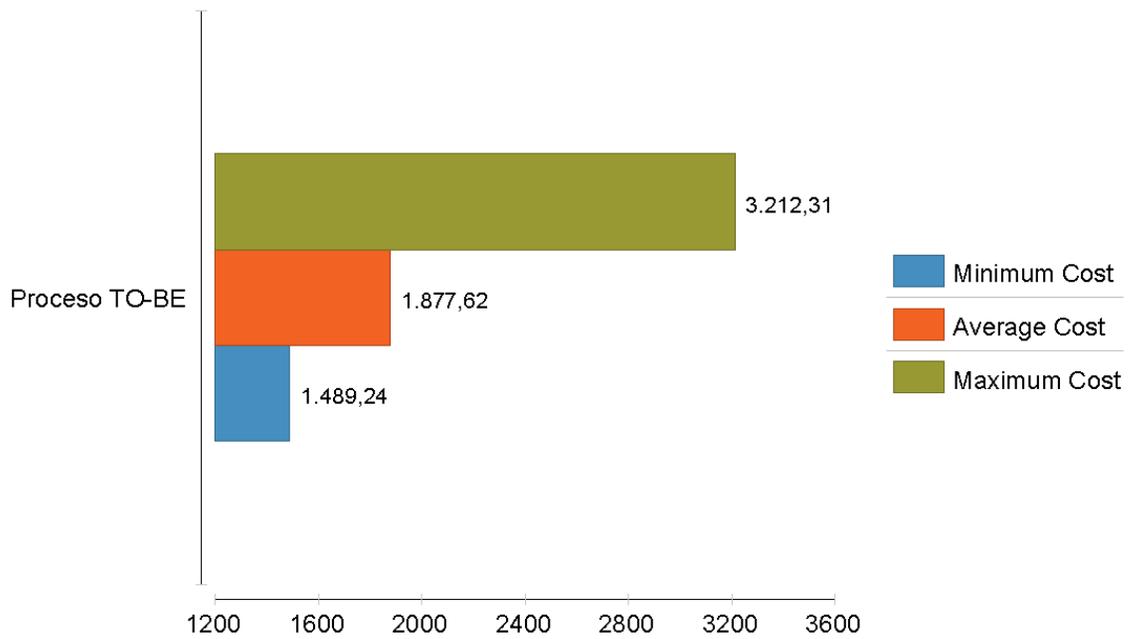


### Anexo 8. Comportamiento del modelado del proceso TO-BE

## Case Cycle Times



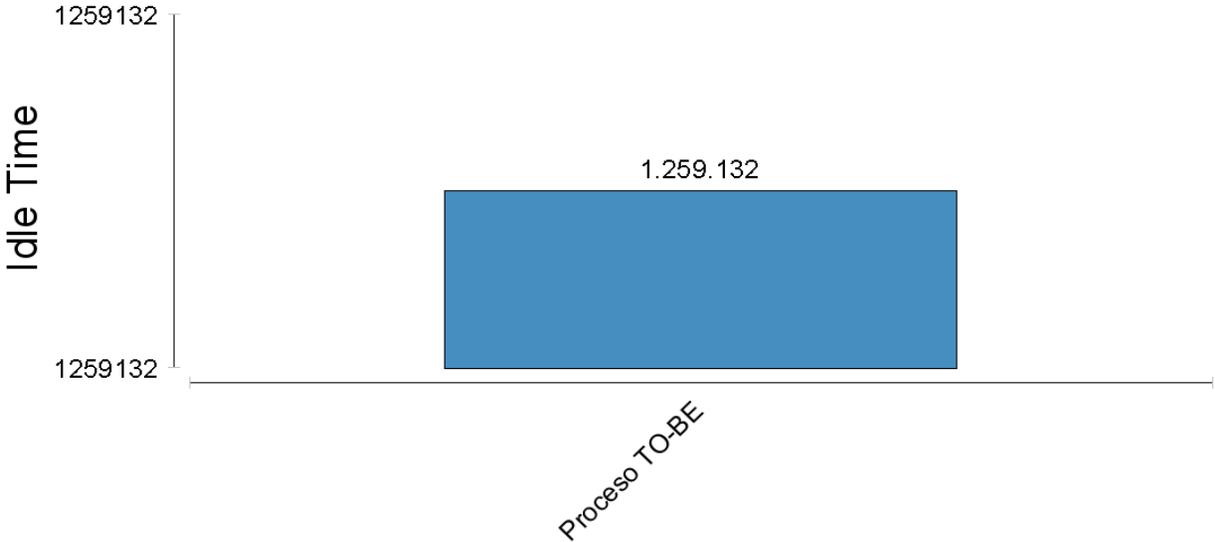
## Average Case Costs



Anexo 8. Comportamiento del modelado del proceso TO-BE (continuación)

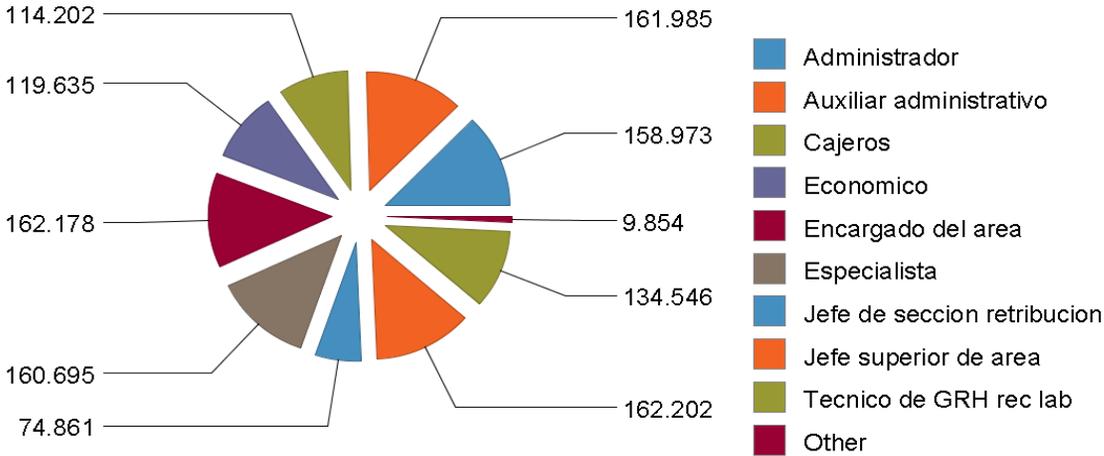
Name	Instances	Average Idle Time	Average Busy Time	Utilization %
Administrador	23	158973	3229	1.99
Jefe superior de area	86	162202	0	0.00
Jefe de seccion retribucion	1	74861	87341	53.85
Tecnicos de GRH retribución	5	9854	152348	93.92
Encargado del area	80	162178	24	0.02
Auxiliar administrativo	46	161985	216	0.13
Especialista	4	160695	1507	0.93
Economico	2	119635	42567	26.24
Tecnico de GRH rec lab	3	134546	27655	17.05
Cajeros	3	114202	48000	29.59

**Total Resource Idle Time**



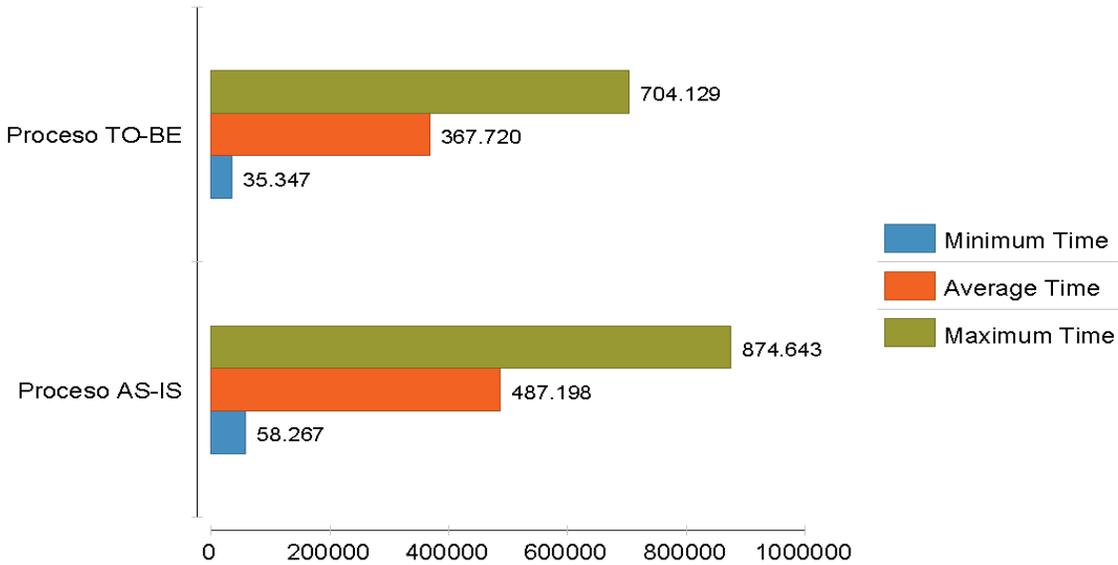
Anexo 8. Comportamiento del modelado del proceso TO-BE (continuación)

### Participant Idle Time



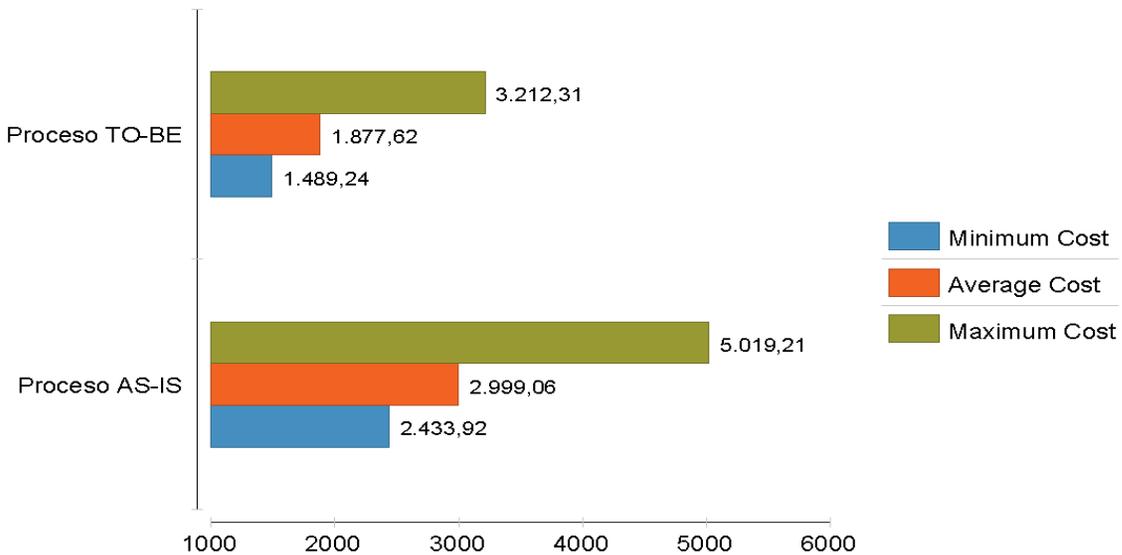
Anexo 9. Comparación entre los procesos AS-IS y TO-BE

### Case Cycle Times



Experiment	Average Case Time	% Difference
Proceso AS-IS	487 198	0.00
Proceso TO-BE	367 720 -	24.52

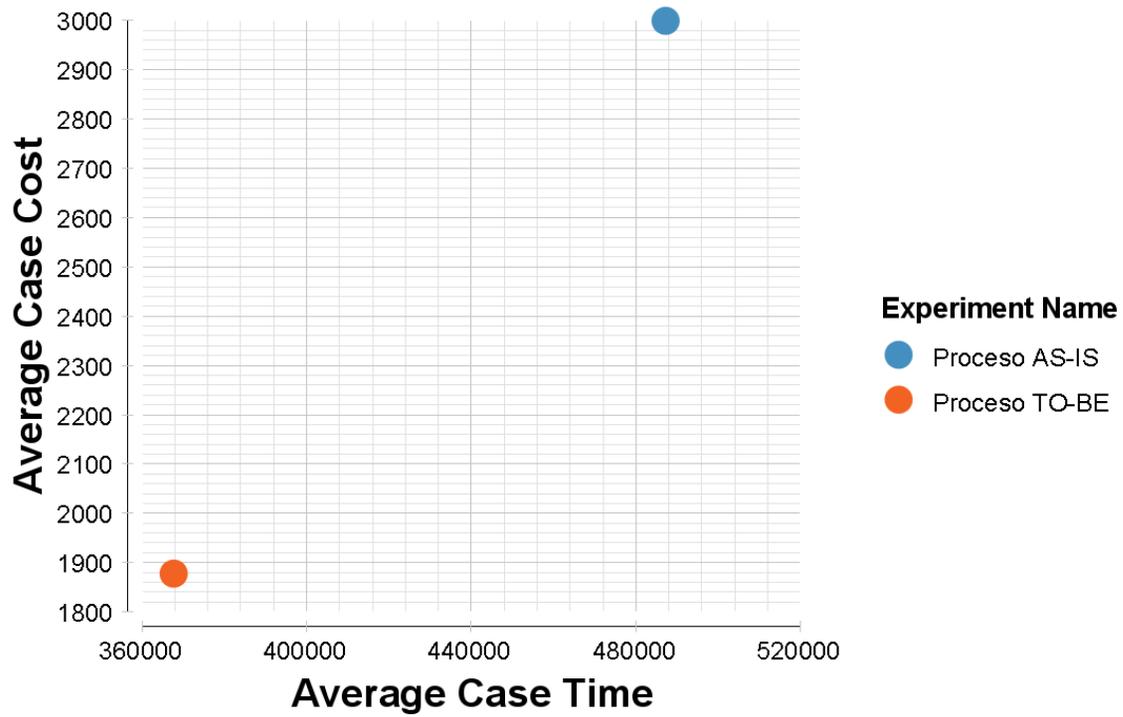
### Average Case Costs



Experiment	Average Case Cost (\$)	% Difference
Proceso AS-IS	2 999,06	0.00
Proceso TO-BE	1 877,623	-30.39

Anexo 10. Comparación entre los procesos AS-IS y TO-BE (continuación)

### Average Cost/Time Comparison



Anexo 11. Reportes de pago

Reporte de pago del día feriado a los trabajadores que laboran el día de conmemoración nacional o feriado													
Área: _____ Mes: _____													
Dirigida a Director de Recursos Humanos													
Por este medio le informamos los trabajadores que laboran el día de conmemoración nacional o feriado, para efectuar el pago doble del tiempo trabajado													
Área							Recursos	A Completar por nóminas					
A completar por el área							Laborales	A Completar por nóminas					
Código	Nombres y Apellidos	Horario de Trabajo	Día	Hojas de CLA			Salario Básico	Tarifa Horaria	Importe			Total	
			Hr	0.08	0.16	0.32			Horas Trabaj	C1 (0.08)	C2 (0.16)	C3 (0.32)	A Pagar
00574	Dagoberto	8h	1	-	-	-	375.00	1.9675	15.74				15.74

Anexo 10. Reportes de pago (Continuación)

**Pago de Estimulación de Grupo de Seguridad y Protección**

**Mes:**

**Unidad organizativa :**

**Centro de costo:**

<b>Código</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>\$ a pagar</b>

**Hecho por:** \_\_\_\_\_

**G-RL**

**Recibido por:** \_\_\_\_\_

**G-nómina**

**Aprobado por:** \_\_\_\_\_

**G-RL**

**PAGO POR PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN  
2do SEMESTRE 2017**

<b>Código</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Importe</b>

Clara Martínez Cal

Especialista B en

Gestión de Recursos

Humanos

Fernando Marrero

Delgado

Director de Recursos

Humanos

Anexo 10. Reportes de pago (Continuación)

**Maternidad**

Base de datos tomada de la tarjeta de salario para cálculo de Maternidad.

Código:

Nombre y Apellidos:

No	Mes	Año	Importe
1	DIC.	2016	625.00
2	ENE.	2017	625.00
3	FEB.	2017	625.00
4	MAR.	2017	625.00
5	ABR.	2017	611.98
6	MAY.	2017	625.00
7	JUN.	2017	625.00
8	JUL.	2017	751.13
9	AGO.	2017	613.97
10	SEP.	2017	635.00
11	OCT.	2017	635.00
12	NOV.	2017	555.63
<b>Total</b>			<b>7552.71</b>

Sub Prom= 7552.71 \$/año /52 semanas/año 145.2444  
 Sub Mensual= 145.2444 \$/sem \*6 semanas = 871.47

Hecho por \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

**Calculo de la Prestación Social**

Base de datos para cálculo de Prestación social.

Código:

94879

Nombre y Apellidos: Yanet Homez Rangel

a partir 07-feb

No	Mes	Año	Importe
1	OCT.	2016	495.00
2	NOV.	2016	655.00
3	DIC.	2016	575.00
4	ENE.	2017	575.00
5	FEB.	2017	575.00
6	MAR.	2017	640.00
7	ABR.	2017	640.00
8	MAY.	2017	613.33
9	JUN.	2017	640.00
10	JUL.	2017	634.14
11	AGO.	2017	598.95
12	SEP.	2017	575.00
<b>Total</b>			<b>7216.42</b>

Mensual

Sub Prom= 7216.42 \$/año /12mes/año/24días/mes 25.0570 \$/Días \*60%  
 Sub Mensual= 15.0342 \$/Días \*24 días= 360.82 \$/mes

Mocho

Sub Prom= 7216.42 \$/año /12mes/año/190.6h/mes\*8h/mes 25.2411 \$/Días \*60%  
 Sub Mensual= 15.1446 \$/Días 20 días= 302.89

Hecho por \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Decreto 339 (enfermedad o accidente)

**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**  
**ORGANISMO EMPRESA**

**Seguridad Social**  
**Mes: Marzo/2018**

**Decreto # 339/2017**

Área	Código	Nombre y Apellidos	Salario Prom.	Días	Importe
200243	98473	Yanet Loro Alegría	19.2630	24	277.39
D0400	94836	Patricia Rodríguez Rivalta	24.7359	12	178.10
D0400	94836	Patricia Rodríguez Rivalta	24.5556	24	353.60
<b>Total</b>					<b>809.09</b>

feb-18

mar-18

Hecho por: \_\_\_\_\_

Técnico Gp de nómina RH

Revisado por: \_\_\_\_\_

Yusnel Gutiérrez Avich

Esp principal Gp de nómina RH

Anexo 10. Reportes de pago (Continuación)

<b>UNIVERSIDAD CENTRAL DE LAS VILLAS</b> <input type="checkbox"/> <b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>SOLICITUD DE VACACIONES SUBSIDIOS Y LICENCIAS</b>		<b>MODELO RH - 2</b>			
<b>FACULTAD O DIRECCIÓN:</b> <input type="checkbox"/>			<b>DEPARTAMENTO O AREA:</b>				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE:</b>			<b>NUMERO DEL TRABAJADOR:</b>				
<b>DESDE</b>		<b>HASTA</b>		<b>TOTAL DE DIAS:</b>	<b>IMPORTE DEL SUBSIDIO:</b>		
D	M	A	X	X	D	M	A
<input type="checkbox"/> <b>12 VACACIONES</b> <b>13 LICENCIA DE MATERNIDAD</b> <b>14 ENFERMEDAD O ACCIDENTE COMUN</b> <b>15 ACCIDENTE DE TRABAJO</b> <b>16 ACCIDENTE DEL TRAYECTO</b> <b>17 CAPASIDAD DISMINUIDA</b> <b>18 CONSULTA MEDICA POST-NATAL</b> <b>19 OTRAS LICENCIAS RETRIBUIDAS</b> <b>26 LICENCIA SIN SUELDO</b>							
<b>VACACIONES MES ACTUAL(DIAS)</b>				<b>VACACIONES ADELANTADAS (DIAS)</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>							
<b>SOLICITADO POR: (FIRMA DEL TRABAJADOR)</b>							
<b>APROBADO POR: (FIRMA AUTORIZADA)</b>							
<b>REVISADO Y VISTO BUENO: (DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS)</b>							

Ane  
xo  
Ane

10. Reportes de pago (Continuación)

**I-10 RH3 Reporte de ausencias y trabajo realizado**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE LAS VILLAS DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS		REPORTE de AUSENCIAS REALIZADO		MODELO RH-3																			
AREA:				DPTO.																			
Nº TRAB	NOMBRE (S) y APELLIDOS	DISTRIBUCION de TIEMPO														RESUMEN TIEMPO NO TRABAJADO					INFRACCIÓN DE HORARIO		
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	COD	COD	COD	COD	COD	CANT.	MTOS	
		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS		