UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas

FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Contribución al mejoramiento del proceso de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV

Autor: Aylen Piñero Rodríguez

Tutores: Dr. C. Fernando Marrero Delgado

Ing. Elia Teresa Cárdenas Acosta

Santa Clara, junio de 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

"Quiero que rechaces siempre lo fácil, lo cómodo, todo lo que enaltece y honra, implica sacrificio"

Ernesto Guevara de la Serna

Agradecimientos

A mis padres *por apoyarme y confiar siempre en mí, sin ellos no hubiera sido posible alcanzar mis sueños.*

A mi hermano *que ha sido un ejemplo a seguir como persona y profesional, que es esa persona que amaré hasta los últimos días de mi vida y contará siempre con mi apoyo incondicional.*

A mi novio *por apoyarme en todo lo que me propongo hacer y estar ahí siempre, en los buenos y malos momentos de mi vida.*

A mis tutores Fernando y Elia *porque con sus críticas constructivas y su experiencia han contribuido de manera sustancial a mi formación como persona y profesional, brindándome sus conocimientos y apoyo a pesar de su limitado tiempo.*

A toda mi familia *porque siempre han estado al pendiente de mis estudios, apoyándome en todo momento de manera incondicional.*

A Marotxi *por ser esa amiga incondicional durante los cinco años de la carrera, por todo su apoyo y ayuda brindada.*

A mis amigas y compañeras de cuarto *que siempre me han acompañade en los momentos más difíciles de la universidad y que con sus defectos y virtudes han sido incondicionales. Siempre ocuparán un lugar muy especial en mi corazón y nunca las olvidaré a pesar de la distancia.*

A mis compañeros de aula *por todo lo que hemos vivido durante estos cinco años porque he aprendido mucho de cada uno de ustedes con su diversidad de personalidades en especial a Carmen, Melisa y Elisa.*

A todos los trabajadores del grupo de formación y desarrollo y demás trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas *que siempre sacaron el tiempo para cooperar conmigo en especial a Ana Ibis.*

A todos los profesores de la carrera de Ingenierta Industrial *que han sido eje central de mi formación como ingeniero.*

Al resto de mis amigos y todas aquellas personas *que han contribuido esencialmente para que hoy pueda cerrar felizmente una linda e inolvidable etapa de mi Vida.*

¡A todos Muchas Gracias!!!!!!!

Dedicatoria

A mis padres *que, aunque juntara todas las palabras bellas del mundo, en todos los idiomas, no me alcanzarían para agradecerles. Ellos son la razón por la que cada mañana me levanto con las fuerzas necesarias para vencer los obstáculos en pos de ser alguien en la Vida y es que no hay amor más puro e incondicional que el que a cada instante me han brindado.*

A mi hermano *que, me apoya incondicionalmente y siempre está ahí cuando lo necesito, es aquella persona que he admirado siempre y que siempre contará con mi amor eterno.*

A mi novio *que, con su amor, paciencia y dedicación me hace sentir la persona más feliz del mundo. Gracias por estar ahí.*

A mis abuelos *que, desde el cielo o la tierra, siempre están a mi lado: sacudiendo mis rodillas después de cada caída o compartiendo con ternura las anécdotas pasadas. Gracias por consentirme tanto y por las palabras, besos y abrazos que nunca olvidaré.*

¡De todos ustedes es este logro en mi Vida!

Resumen

La presente investigación se realizó en el grupo de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas con el objetivo principal de proponer acciones dirigidas al perfeccionamiento de la gestión del proceso de formación y desarrollo. Con vistas a lograr dicho objetivo se realizó un estudio bibliográfico sobre el tema que apoyara a realizar un análisis de la situación actual del proceso apoyado en el análisis de documentos, entrevistas, el trabajo en grupo, el diagrama causa-efecto, entre otros. Como resultado se logró identificar las principales deficiencias del proceso de formación y desarrollo que inciden en el desenvolvimiento efectivo del grupo, entre las que figuran: la ausencia de los perfiles de competencia para cada puesto de trabajo, la inadecuada aplicación del proceso de otorgamiento o ratificación de categorías docentes y otorgamiento de categorías científicas, la mala atención a recién graduados en preparación, el incumplimiento del proceso de evaluación del desempeño, las inadecuadas condiciones y medios de trabajo y la mala calidad de la información y la comunicación. Para revertir esta situación se propone el perfil de competencia del Especialista B en Gestión de Recursos Humanos en función de principal y el de Especialista B en Gestión de Recursos Humanos de este grupo y un plan de acción de mejoras, posibilitando el perfeccionamiento de la gestión del proceso de formación y desarrollo con lo que se vería beneficiado no solo el cliente final (trabajadores) si no los trabajadores del grupo.

Abstract

The present investigation was carried out in the group of formation and development of the Human Resources Department of the Central University "Marta Abreu" de Las Villas with the main objective of proposing actions aimed at perfecting the management of the training and development process. In order to achieve this objective, a bibliographical study was carried out on the subject that would support an analysis of the current situation of the process supported by the analysis of documents, interviews, group work, and the cause-effect diagram, among others. As a result, it was possible to identify the main deficiencies of the training and development process that affect the effective development of the group, among which are: the absence of competency profiles for each job, the inadequate application of the process of granting or ratification of teaching categories and granting of scientific categories, poor attention to recent graduates in preparation, non-compliance with the performance evaluation process, inadequate working conditions and means, and poor quality of information and communication. To reverse this situation, the competence profile of Specialist B in Human Resources Management as a principal and that of Specialist B in Human Resources Management of this group and an action plan for improvements is proposed, enabling the improvement of the management of the process of training and development with what would benefit not only the final client (workers) but also the group workers.

Índice

Introducción 1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN 6
Introducción 6
1.1. La Gestión de Recursos Humanos. Definición y características 6
1.1.1. Situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en Cuba 11
1.2. El proceso de formación y desarrollo. Definición y características 14
1.3. El proceso de formación y desarrollo en la enseñanza superior cubana 16
1.4. Reglamentos y leyes en la Gestión de Recursos Humanos en Cuba 20
1.4.1. Reglamentos y leyes en el proceso de formación y desarrollo en la educación superior en Cuba 22
1.5. Plan de acción 28
1.6. Problemáticas del proceso de formación y desarrollo en la UCLV 30
1.7. Conclusiones parciales 34
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UCLV 36
Introducción 36
2.1. Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos 36
2.2. Proceso de formación y desarrollo en la UCLV 39
2.3. Diagnóstico de la utilización de los procedimientos, instrucciones y regulaciones en el proceso de formación y desarrollo 47
2.4. Propuesta de mejora 48
2.4.1. Selección del equipo de trabajo 49
2.4.2. Preparación del equipo de trabajo 51
2.4.3. Selección de los puestos de trabajo 51
2.4.4. Análisis de las competencias y diseño del perfil correspondiente a cada puesto 51
2.5. Conclusiones parciales 60
Conclusiones generales 61
Recomendaciones 62
Bibliografía 63
Anexos

Introducción

El reto de las organizaciones radica en adaptarlas al cambio, enfocando las acciones que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos que no solo revelan la necesidad del cambio, sino como efectuar éste de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas. Es necesario para las organizaciones buscar mecanismos que hagan su labor en forma eficiente, efectiva y con calidad (Mantalla, 1996).

En las organizaciones en general, la eficiencia y eficacia de sus resultados pueden depender entre otras, de factores como el equipamiento o la tecnología, sin embargo en las universidades y en la educación superior en general, la excelencia se decide por la calidad profesional, las aptitudes y actitudes del personal que labora en ella y en primera instancia de los profesores que la integran (Lau Rodríguez, 2009). En estas instituciones la dirección de los recursos humanos es la encargada de obtener y coordinar a sus trabajadores ya que 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.

La Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) dedicada a la formación integral de un profesional altamente comprometido con el proyecto social cubano lleva a cabo nueve procesos: la gestión institucional, la formación de pregrado, extensión universitaria, ciencia, tecnología e innovación, la formación de posgrado, recursos humanos, internacionalización, informatización, información y comunicación y gestión económica y financiera, infraestructura y servicios.

En los cuales interviene un claustro caracterizado por su compromiso con la Revolución y el Socialismo. Las investigaciones, la tecnología y la innovación en la universidad logran importantes impactos económicos, sociales y medio ambientales en el territorio de Villa Clara y en el país, contribuyendo al desarrollo sostenible.

Uno de estos procesos es Recursos Humanos el cual se lleva a cabo bajo la coordinación de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 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 Sección de Formación y Desarrollo, es uno de los grupos que conforma la Dirección de Recursos Humanos, cuyo objetivo fundamental es garantizar que los trabajadores y directivos de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas posean una preparación integral que les permita un alto nivel de desempeño y la elevación continua del nivel de excelencia de la institución. En este grupo es donde se elaboran y controlan los planes de capacitación de los trabajadores, se organiza y controla la ejecución de los planes individuales de desarrollo, se lleva el proceso de obtención y ratificación de categorías docentes, así como, el de obtención de categoría científica, se realiza el control de expedientes y la atención a los recién graduados en preparación, y entre estas tareas fundamentales se ha podido identificar que:

- existen problemas con el proceso de capacitación de los trabajadores;
- se evidencian un conjunto de deficiencias con la aplicación de los procedimientos de categorías docentes y científicas;
- las condiciones y medios necesarios para la realización de las actividades no son los óptimos;
- se evidencian deficiencias con la atención a recién graduados en preparación;
- existen problemas para el control de los expedientes, así como, en el archivo de los mismos;
- las herramientas informáticas no son utilizadas de forma correcta; y
- la calidad de la información que se recibe no es la requerida.

Todo esto incide en el sistema de control interno que en los últimos tiempos ha sido objeto de análisis de la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT) y del

Comité de Prevención y Control de la Dirección de Recursos Humanos y el de la UCLV. En estos controles se han evidenciado algunas deficiencias tales como:

- afectación salarial al trabajador y a la entidad por errores en la actualización de su categorización;
- deficiencias en los contratos de trabajo, expedientes laborales y la documentación que los soportan;
- inexistencia de evaluaciones sistemáticas mensuales y trimestrales del desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo;
- profesores contratados sin estar categorizados, con categoría sin ratificar, así como profesores con la categoría de instructor por más de 5 años en el cargo; y
- falta de veracidad en los reportes e informes que se emiten por el sistema.

Esta **situación problemática** identificada evidencia la existencia de contradicciones reflejadas en la no correspondencia entre el estado deseado y el estado actual de la organización, lo que demanda de intervención por la vía científica para dar respuesta a las necesidades generadas en aras de perfeccionar la gestión del grupo y con esto elevar la calidad de la entidad.

Considerando lo anterior se pudo definir como el **problema de investigación:** ¿cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión del proceso de formación y desarrollo en la Dirección de Recursos Humanos en la UCLV?

Para darle solución a este problema se define como **objetivo general**: proponer acciones dirigidas al perfeccionamiento de la gestión del proceso de formación y desarrollo en la Dirección de Recursos Humanos en la UCLV.

De este objetivo general se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Determinar los aspectos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión del proceso de formación y desarrollo en la Dirección de Recursos Humanos.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.
3. Elaborar acciones orientadas al perfeccionamiento de la gestión del proceso de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.

Seguidamente se destacan el valor metodológico, social, práctico y teórico de la investigación:

Metodológico: el resultado de la investigación constituye un aporte metodológico, siendo una guía para lograr la eliminación o reducción de las deficiencias existentes en la Dirección de Recursos Humanos a partir del mejoramiento del proceso de formación y desarrollo, el cuál puede ser implementado en cualquier centro de educación superior, adaptándolo a las características particulares que cada uno de estas tengan.

Social: el impacto social de la investigación radica precisamente en lograr elevar el nivel de efectividad y calidad en la gestión del proceso de formación en la Dirección de Recursos Humanos con lo que se verían beneficiadas las diferentes áreas de resultado clave y el cliente final (trabajadores).

Práctico: el mejoramiento del proceso de formación y desarrollo a través de la eliminación o reducción de los problemas detectados, permitirá elevar los niveles de competencia de la institución en aras de alcanzar las metas deseadas.

Teórico: el valor teórico de la investigación está dado por la elaboración de un marco teórico, resultado de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre los temas que son abordados. También, el valor teórico radica en la conceptualización que se realiza de algunos términos de acuerdo con las características del objeto de estudio y los objetivos de la investigación.

En el desarrollo de la investigación, la autora se adscribe al enfoque dialéctico-materialista que permitió analizar el objeto de investigación en sus relaciones internas, valorando sus contradicciones y los nexos entre cada una de sus partes. Entre los métodos teóricos de investigación se utilizó el análisis histórico y el lógico, el que permitió estudiar la lógica objetiva del desarrollo del grupo de formación y desarrollo, la relación e interacción entre sus componentes, así como el papel que desempeñan este grupo en la gestión universitaria. Se utilizan además como métodos teóricos el analítico-sintético, el inductivo-deductivo. Desde el punto de vista empírico fue muy valiosa la aplicación de métodos como la observación, encuestas, entrevistas y el de investigación/acción participativa y el análisis documental. Se desarrollaron tormentas de ideas en los grupos de expertos conformados por los diferentes especialistas.

Para el logro de estos objetivos, el desarrollo del trabajo se ha estructurado en tres partes. Primero se muestra la fundamentación teórica del tema de investigación. Luego se recogen los principales resultados del análisis de la situación actual del proceso de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos. Finalmente se detallan

las soluciones propuestas a las problemáticas principales detectadas. También se incluyen las conclusiones y recomendaciones y un conjunto de anexos de necesaria incorporación para fundamentar la investigación.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

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

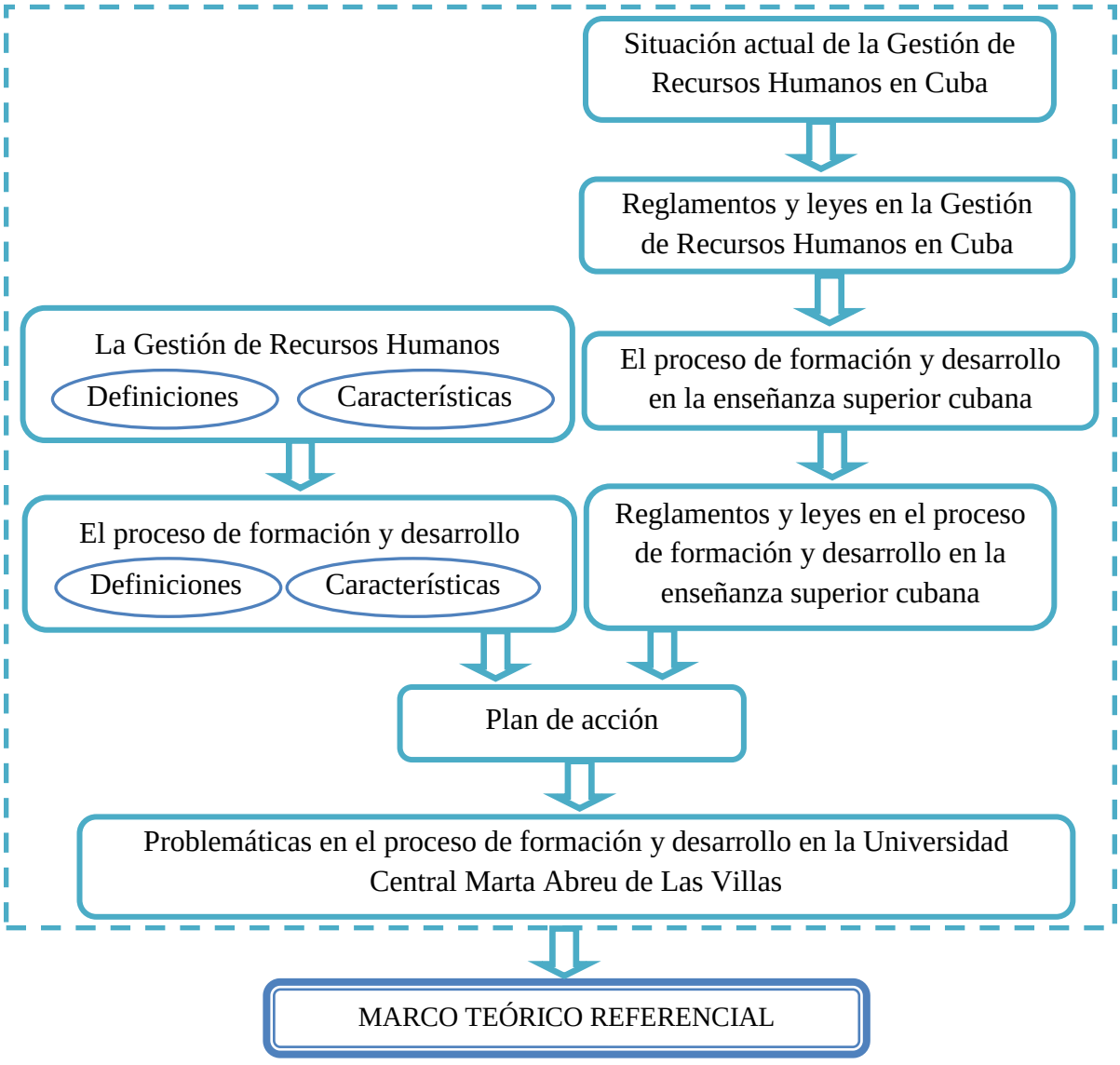


Figura 1.1. Hilo conductor seguido en la construcción del marco teórico referencial de la investigación

1.1.La Gestión de Recursos Humanos. Definición y características

La norma cubana 9000: 2005 define sistema de gestión como "sistema para establecer la política y los objetivos y para el logro de dichos objetivos".

Por esto, los sistemas de gestión, sea en forma individual o integrada, deben estructurarse y adaptarse al tipo y las características de cada organización, tomando en consideración particularmente los elementos que sean apropiados para su estructuración.

En este sentido, se debe definir claramente: la estructura organizativa (incluyendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y de comunicación), los resultados deseables que se pretende lograr, los procesos que se llevan a cabo para cumplir con la finalidad, los procedimientos mediante los cuales se ejecuta las actividades, las tareas y los recursos con los cuales se dispone.

Los sistemas de gestión se aplican en el marco de todas las actividades que se ejecutan en la organización y son válidos solo si cada uno de estos interactúa con los demás armónicamente.

La estructura de los sistemas de gestión debe ser tal que sea factible realizar una coordinación y un control ordenado y permanente sobre la totalidad de las actividades que se realizan; debido a que a través de un control continuo se alcanza un mejoramiento en ascenso, elevándose los niveles de eficacia y eficiencia de la organización, en la cual la dirección de recursos humanos juega un papel fundamental.

En la dirección de recursos humanos es donde se preocupan por todos los aspectos relacionados con el capital humano en las organizaciones, siendo así desde los años ochenta donde debido a la globalización y el paso acelerado de cambios traídos por los desarrollos tecnológicos, varios académicos empezaron a pensar sobre las personas en las organizaciones desde una perspectiva diferente; una combinación de este pensamiento evolucionó y desde entonces es conocido como la dirección de recursos humanos (Riordan, 2017).

Actualmente son muchas las definiciones de dirección de recursos humanos, dos de las más significativas son:

La dirección de recursos humanos es un estratégico e integro acercamiento coherente al empleo, el desarrollo y bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones (Armstrong, 2016).

La dirección de recursos humanos es el proceso a través del cual la dirección construye la mano de obra e intenta crear las actuaciones humanas que las organizaciones necesitan (Boxall y Purcell, 2016).

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización (Rowley y Jackson, 2011). Es para esto que se puede plantear que la Gestión de Recursos Humanos (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 éstos 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):

1. Planificación de los Recursos Humanos (RH): intenta asegurar que la organización va a contar con los RH necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.
2. Reclutamiento: mediante este proceso la organización intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados.
3. Selección: consiste en el examen de los solicitantes de empleo para controlar a los candidatos más apropiados.
4. Orientación e integración del personal: es el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la organización.
5. Formación y capacitación: es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la organización.
6. Evaluación del rendimiento: es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
7. Desarrollo de la carrera: es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.
8. Salarios y recompensas: recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.

Variados conceptos se han planteado sobre la GRH, entre estos se puede citar a Pérez, (2003) que lo 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).

Para Pérez (1997) la GRH debe concebirse mediante el diseño de un modelo teniendo en cuenta las características de la organización y el entorno que la rodea.

Según Sayas (1996) la GRH es el conjunto de políticas, planes, acciones, programas elaborados y ejecutados por la dirección de la organización para lograr la optimización de los recursos humanos, mediante la aplicación de las diferentes técnicas para la consecución de los fines empresariales.

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

En la actualidad son múltiples los autores que hacen análisis de la GRH, se elaboran modelos (Chiavenato, 1988; Beer, 1992; Harper y Lynch, 1992; Wether y Davis, 1992; Louart, 1994) de procesos que engloban la secuencia lógica que debe seguir la gestión, sus objetivos y tareas. Estos modelos han contribuido de forma significativa al desarrollo y conocimientos de nuevos enfoques en el campo de la GRH, difundiendo recomendaciones conceptualizadas a partir de la práctica exitosa en la esfera de la gestión empresarial. El análisis de estos procesos de la GRH se debe enfocar como un sistema de entradas y salidas permanentes (retroalimentación), en combinación estrecha con el entorno, en el cual interactúan de manera sinérgica cada una de sus partes,

logrando como producto final un recurso humano con valores acordes a las necesidades de la organización y que sustentará en sí las ventajas competitivas para el presente y futuro, mejorando de forma continua la eficiencia y eficacia.

La GRH en las instituciones de educación superior es un proceso fundamental, se lleva a cabo bajo la coordinación de la Dirección de Recursos Humanos, el cual es de vital importancia pues se encuentra aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, se puede decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales es de vital importancia (Rodríguez Lagual, 2013).

Requisito de la ISO 9001:2001 relacionado con Recursos Humanos

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Uno de estos requisitos es el 6.2 de la norma NC ISO 9001:2001 relacionada con la GRH que obliga a demostrar la competencia del personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del servicio, con base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas (Crespo León, 2007).

La organización debe:

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

1.1.1. Situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en Cuba

La GRH ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, según (Cuesta Santos, 2005), ha comprendido esencialmente "…tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano."

La GRH adquiere gran importancia, dentro de los ministerios, el diseño de los Sistemas de gestión de los recursos humanos, trasladándolo a las entidades las cuales tienen la tarea de llevarlo a cabo (Crespo León, 2007).

Al triunfo de la Revolución se erige el sistema laboral sobre dos pilares básicos: pleno empleo y pago por la complejidad del trabajo, dando respuesta al ejército de desempleados y la anarquía salarial existente. Todas las reformas de la década del 60 se proyectaron sobre casi todas las esferas excepto la de organización y en consecuencia sobre la del Departamento de personal o recursos humanos. Se erige el sistema laboral sobre la base de la satisfacción de necesidades con un potente sistema de seguridad social y una garantía de empleo, pero sin abordar este la satisfacción del resto de las necesidades del hombre (sentido de pertenencia, autoestima, autorrealización personal, reconocimiento, entre otras) (Piñero Medina, 2016).

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

Desde los primeros años de la década del 90 se han estado introduciendo "Sistemas de GRH" a nivel de los organismos, instituciones y organizaciones, que responden de manera circunstancial a influencias, modelos no propios y que no se ajustan exactamente a sus realidades. Para el caso cubano, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo (Alhama Belamaric, 2018).

No es extraño que cuando se ha tratado de racionalización de fuerza de trabajo se piensa rápidamente en el área de recursos humanos, capacitación, personal, e incluso la propia unidad de cuadros que ha pasado de una subordinación a otra. A la luz de los cambios apremiantes de la economía cubana y el proceso de redimensionamiento empresarial en que se encuentran sujetos las entidades, se demanda el rediseño de las organizaciones

bajo nuevos principios y estructuración del sistema y deberán basarse en el redimensionamiento cualitativo de los recursos humanos

La aplicación de la gestión estratégica de los recursos humanos es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, sin embargo, muchas no la aplican, fundamentalmente, porque los modelos de gestión estratégica de recursos humanos responden a resultados alcanzados por algunas organizaciones en determinado contexto, y no constituyen experiencias generalizadas. Por lo que la aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos resulta de vital importancia para las organizaciones en el contexto del actual escenario económico internacional globalizado, en el cual el país se ha visto inmerso.

El estudio comparativo realizado de los modelos de gestión de recursos humanos estratégica pone de manifiesto más allá de la descripción, que no son de una plena integración y los trabajadores no tienen asignado un papel protagónico. Por tales razones, no pueden ser asimilados dogmáticamente en Cuba, sino que se impone el desarrollo de un pensamiento autóctono en correspondencia con el sistema económico y social socialista (Morales Cartaya, 2007)

En Cuba, durante la recuperación económica, se realizaron controles gubernamentales, auditorias, inspecciones laborales, entre otras, que trasmitieron señales de incoherencia entre las actividades claves de la gestión de recursos humanos, los objetivos y resultados productivos, así como, la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana, evidenciando la necesidad de estudiar las causas y condiciones que la propician (Morales Cartaya, 2006).

En Cuba se ha creado una Red de Capital Humano, como idea del GECYT (Centro de Gestión del Conocimiento y la Tecnología del CITMA), por tal motivo se realizó un evento en La Habana, en Marzo de 2008 y se expusieron diferentes trabajos del tema, en esta investigación se asume la definición dada por la Norma Cubana, donde se plantea que es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia (NC ISO 3000, 2007). En Cuba hoy se hace referencia al Sistema Integral de Recursos Humanos que se define como conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión interna de Capital Humano y externa con la estrategia de la entidad, a través de

competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Luego de la aprobación de las Bases generales para el perfeccionamiento empresarial del VI Congreso del PCC, se ha podido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las organizaciones del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la Gestión de recursos humanos. La empresa cubana no puede tampoco lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales.

En la actualización de los Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido se plantea en el lineamiento 104 la necesidad de prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medio ambientales.

En los referidos lineamientos se le confiere gran importancia a los aspectos sociales que tienen un peso fundamental en el actual y futuro desarrollo del país. Es por esto que en el lineamiento 113 se plantea: "… el desarrollo del capital humano es un tema de gran importancia para el país y es por eso la necesidad de impulsar el desarrollo integral y pleno de los seres humanos; continuar consolidando las conquistas de la Revolución, tales como el acceso a la atención médica, la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la justicia, la tranquilidad ciudadana, la seguridad social y la protección mediante la asistencia social a las personas que lo necesiten. Promover y reafirmar la adopción de los valores, prácticas y actitudes que deben distinguir a la sociedad" (VII-Congreso-del-PCC, 2016).

Ya en el caso específico de la Educación Superior, particularmente relacionado con las instituciones universitarias se continúa con el propósito de formar con calidad y rigor el personal docente que se precisa en cada provincia y municipio para dar respuesta a las necesidades de los centros educativos de los diferentes niveles de enseñanza como se plantea en lineamiento 118 y con el lineamiento 122 se prende consolidar el cumplimiento de la responsabilidad de los organismos, entidades, consejos de la

administración y otros actores económicos, en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada. Actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo, la actualización del Modelo Económico y Social y de las nuevas tecnologías (VII-Congreso-del-PCC, 2016).

1.2.El proceso de formación y desarrollo. Definición y características

Formación es el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano, a fin de lograr su realización plena en la sociedad (Montes de Oca Resio y Machado Ramírez, 2014).

El desarrollo humano es el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus miembros a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno social en el que respeten los derechos humanos de todos ellos. También se considera como la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, para ser o hacer lo que él desea ser o hacer. El desarrollo humano podría definirse también como una forma de medir la calidad de vida del ser humano en el medio en que se desenvuelve (Colectivo-de-Autores, 2010).

La formación y desarrollo es la actividad social, donde juega un importante papel el vínculo entre la actividad y la comunicación como un proceso complejo, resultado de un aprendizaje durante la vida que trascurre en el marco de lo socio-cultural y profesional (Vigotsky, 1960).

En resumen, la formación y desarrollo es el proceso de estudio y aprendizaje continuo que busca la inserción y actualización laboral, con el objetivo de aumentar el conocimiento y habilidades de los trabajadores, permitiendo el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo.

Actualmente se vive en un ambiente laboral que demanda de mucha competencia y el mercado se torna cada vez más exigente, producto de los constantemente cambios vertiginosos, para lo cual se hace indispensable que el departamento de recursos humanos de una organización cuente con un plan estratégico de formación y desarrollo del capital humano. Debido al predominio del conocimiento es requisito fundamental que el personal este bien preparado para enfrentar los retos, convirtiéndose la formación y desarrollo en un factor clave de éxito.

El proceso de formación y desarrollo, se puede definir como la inversión que hace la organización para asegurar el desarrollo profesional de sus empleados. Se citan las etapas siguientes en la figura 1.2 (Peralta, 2015).

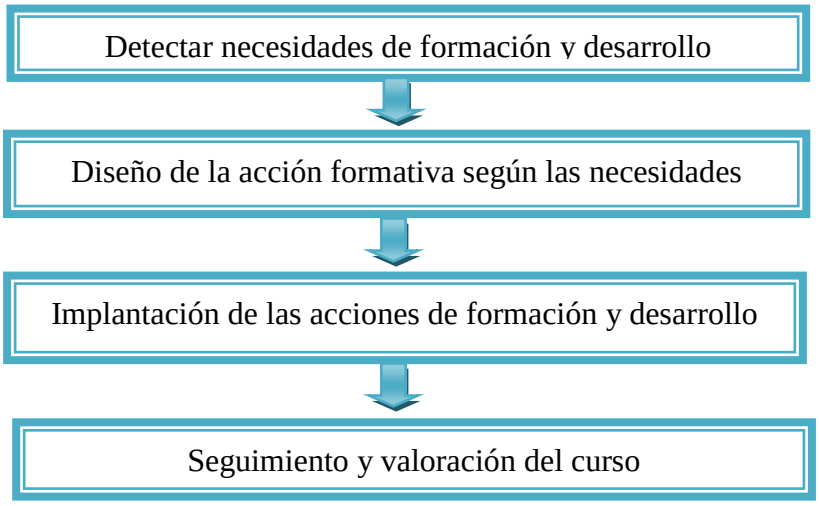


Figura1.2. Etapas del proceso de formación y desarrollo

La empresa debe analizar las necesidades, detectando los problemas actuales y futuros e identificar habilidades específicas para mejorar o aumentar la productividad laboral y conocer las necesidades de formación en los diferentes niveles: la empresa, el puesto de trabajo y las personas.

Además, deben diseñar e implementar el tipo de formación y desarrollo que se requiere para lograr los objetivos de la misma como: quiénes participarán, quién va a impartir la capacitación, los métodos que utilizarían y donde se llevará a cabo.

También deben hacer una evaluación valorizando el proceso de aprendizaje y medir la calidad del impacto del perfil competencial de la persona en dicha formación.

El plan de formación y desarrollo de recursos humanos, por la alta inversión económica que hace la organización, debe responder tanto a los requerimientos presentes de cambio como a las transformaciones laborales futuras, correctamente alineadas a la cultura organizacional, demandas puntuales de formación y objetivos estratégicos empresariales.

Como parte de los elementos considerados fundamentales para el buen desarrollo del plan, es necesario citar la importancia de definir políticas claras para el cumplimiento previsto de las actividades de formación y desarrollo, y que las mismas estén vinculadas con la formación en los niveles definidos en el inventario de competencias; además,

debe incluir la impartición, seguimiento y evaluación de los programas formativos que estén contemplados en el presupuesto de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Por último, es importante destacar que el plan de formación y desarrollo, desde un punto de vista general debe ser concebido como una herramienta de valor que impacta positivamente a la organización y en el personal que lo recibe, influyendo en este positivamente para su desarrollo profesional y personal.

1.3.El proceso de formación y desarrollo en la enseñanza superior cubana

Autores como (González, 2006; Tejeda Díaz y Sánchez del Toro, 2008; Tabón Tabón, 2011) reconocen la formación y desarrollo en la Educación Superior desde una perspectiva histórico-social del desarrollo humano, entre ellos existe consenso al considerarlas como configuraciones psicológicas complejas, cualidades de la personalidad o procesos complejos que integran recursos de diferentes áreas de la personalidad (habilidades, capacidades, actitudes, conocimientos, valores), que permiten un comportamiento autorregulado, independiente, flexible, creativo y reflexivo.

Es de suma importancia tener en cuenta las características específicas de cada entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Siendo el objetivo básico alinear el área o profesionales de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades (Chavienato, 1990).

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 de educación superior, 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 estos la necesidad del cambio de los Centros de Educación Superior (CES).

La GRH 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 CES, y por la función que desempeña, por lo que esta, tal y como hoy en día se concibe, debe asegurar (Menguzato, 1991):

- la inserción del personal de los CES;
- la dinamización y la movilidad del personal de modo tal que se utilice sus capacidades para el logro de los objetivos de los CES;
- 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;
- la comunicación, o sea el diálogo fluido, permanente y constructivo;
- la calidad de vida, aportando a los componentes de los CES todas las ventajas, seguridad y compensaciones compatibles con los resultados; y
- la imagen de la institución y, por tanto, la imagen del factor humano.

La certificación de un alto nivel de competitividad, desarrollo, calidad en la gestión universitaria y la influencia dentro y fuera de su entorno lo define el nivel de excelencia que presenten sus recursos humanos. Existen varios documentos que rigen la GRH tales como los decretos, leyes y resoluciones que recoge la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

En la actualidad, la educación superior cubana está enfrascada en mantener su modelo de universidad moderna, humanista, universalizada, científica, tecnológica, innovadora, integrada a la sociedad y profundamente comprometida con la construcción de un socialismo próspero y sostenible(Saborido Loidi, 2018).Una universidad caracterizada

por la formación de valores y por el aseguramiento de la calidad de sus procesos sustantivos, en aras de lograr un egresado que posea cualidades personales, cultura y habilidades profesionales que le permitan desempeñarse con responsabilidad social, y que propicie su educación para toda la vida. Uno de los retos a vencer, para el logro de lo anterior, es contar con diseños curriculares pertinentes que sienten las bases para propiciar un incremento continuo de la calidad y la eficacia en la formación integral de los profesionales del país.

El modelo de universidad actual (Tünnermann, 2010) se caracteriza por la universalidad y la necesidad de dar respuestas a las demandas de la sociedad del conocimiento y las tecnologías en un mundo globalizado. En particular, la formación de profesionales se enfrenta a nuevos retos derivados del desarrollo científico- tecnológico, la expansión infinita del conocimiento y su rápida obsolescencia.

La tarea fundamental de la educación superior cubana es la formación de un profesional integral, capaz de satisfacer el encargo social y las funciones que cumplen en la sociedad actual lo cual, desde la perspectiva de varios especialistas, se traduce en la Formación y Desarrollo como proceso complejo y multidimensional. Esta concepción entiende al profesional como un sujeto que orienta su actuación con independencia y creatividad sobre la base de una sólida motivación profesional que le permite perseverar en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales, auxiliado por sus conocimientos y habilidades en una óptica ética y creativa (Horruitiner Silvia, 2012).

En la universidad se lleva a cabo un plan de acción para el fortalecimiento del claustro entre estas medidas:

1. Sistematizar la estrategia de reconocimientos y estimulación moral a trabajadores del centro a través de diferentes acciones a nivel de Facultades y Universidad y de Proyectos extensionistas.
2. Mejorar la estimulación material a través del Plan de incentivos y premios.
3. Fortalecer el sistema de atención y seguimiento a las principales preocupaciones de los profesores e investigadores a nivel universitario.
4. Divulgar los principales resultados del trabajo de profesores e investigadores en los medios de comunicación provincial y nacional.
5. Potenciar el sistema de formación y superación del claustro y recién graduados en preparación, con énfasis en la preparación política ideológica acorde a las

necesidades de cada uno, y a las demandas de los departamentos y otras estructuras universitarias.

6. Mejorar la calidad de los servicios, así como las condiciones de vida de los trabajadores.
7. Desarrollar procesos de categorías docentes principales superiores.
8. Potenciar la formación de Doctores y Máster en los profesores e investigadores, creando las condiciones que faciliten su participación en programas de postgrado con este fin y el desarrollo de su investigación.
9. Fortalecer la estrategia para el incremento de ingresos adicionales a profesores e investigadores mediante el perfeccionamiento de la estrategia de internacionalización, servicios científico-técnicos a través del CIH, etc.
10. Incentivar la contratación de jubilados para que se reincorporen al claustro por el acuerdo 7587 del Consejo de Ministros.

En resumen toda institución registrada como de educación superior y/o universitaria, deberá disponer de mecanismos de transparencia social respecto de su régimen académico, para demostrar que puede hacer posible el logro de aprendizajes significativos en el alumno, así como la capacidad de los cuerpos colegiados, de docentes e investigadores, para organizar múltiples ambientes de aprendizaje, para potenciar y aprovechar la experiencia y el talento del profesor-investigador y de sus equipos de trabajo colegiados (conocimiento tácito) (Didriksson Takayanagui, 2015).

En las universidades se llevan a cabo un conjunto de procesos indispensable sin los cuales no sería posible alcanzar el éxito. Los procesos ocupan un lugar central; ya que de su mejoramiento o rediseño dependen las estrategias que generan valor agregado para los clientes e incrementan los resultados organizacionales.

El proceso de formación y desarrollo comienza con el análisis por cada unidad organizativa de las necesidades de capacitación de los trabajadores. Para esto es necesario que a partir de las evaluaciones obtenidas en años anteriores y a partir de las necesidades de formación futura, los trabajadores se planteen cuáles serían los temas sobre los cuales necesitan alguna capacitación. Con este trabajo inicial los directores generales o de cada área determinan las necesidades puntuales de capacitación para elevar la propuesta a la Dirección de Recursos Humanos para ser procesada la información.

Las modalidades más frecuentes en la formación y desarrollo suelen ser: la autosuperación orientada y evaluada de forma sistemática, la capacitación en el puesto de trabajo, la prestación de servicios en otras áreas de la propia entidad, en otras del país o del extranjero, los cursos de capacitación, postgrado y entrenamientos, los seminarios y sesiones científicas en las áreas o colectivos, los cursos de especialización, maestría y doctorado y conferencias, intercambios de experiencias u otras actividades de formación general. Siguiendo los objetivos de mantener y desarrollar el nivel de preparación del personal que les permita el cumplimiento exitoso de sus funciones, elevando continuamente el nivel de excelencia de la organización y la competitividad de sus miembros, determinar las necesidades de formación y desarrollo del trabajo personal de acuerdo a las funciones y tareas de cada puesto de trabajo y los requisitos de calidad establecidos para estos, preparar al personal para facilitar las transformaciones o cambios internos que garanticen una mayor participación y contribuir a mejorar los métodos y estilos de dirección en los diferentes niveles, la satisfacción individual, la comunicación entre grupos e individuos y la cultura de la organización (Rodríguez, 2018).

Para llevar a cabo este proceso es de vital importancia el conocimiento y aplicación de diferentes resoluciones e instrucciones por las que se rige Cuba, tal es el caso de la Resolución 66 del 2014 relacionada con el plan de trabajo y la evaluación, la Resolución 85 del 2016 relacionada con la categorización docente, las Instrucciones 3 y 4 del 2016 que plantean el procedimiento para la realización de los exámenes de lengua extranjera y el procedimiento para la realización de los exámenes de problemas sociales de la ciencia y la tecnología respectivamente, la Resolución 75 relacionada con el sistema de superación de los profesores. Además de la existencia de otros procedimientos que se agrupan por categoría científica, capacitación, atención a recién graduados en preparación, estimulación moral, control de expedientes, entre otros, que se abordaran posteriormente.

1.4.Reglamentos y leyes en la Gestión de Recursos Humanos en Cuba

Cualquier acción o procedimiento interesado en perfeccionar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de su organización, debe partir de determinar cómo aparece reflejado el tema en los documentos regulatorios de la GRH. Por su carácter de ley y su fuerza legal, son ellos los que oficialmente establecen la manera en que debe ocurrir esa participación.

En la Gaceta Oficial No. 29 del 17 de junio de 2014 que recoge las leyes, decretos y resoluciones más importantes relacionadas con el capital humano y es el documento rector actualmente. Entre ellas se incluye la Ley No. 116 Código del trabajo, la cual unido a su reglamento y legislación complementaria regula las relaciones que se fomentan en el ámbito laboral e integra el derecho de trabajo y sus principios. Regula las relaciones de trabajo que se establecen entre empleadores radicados en el territorio nacional y las personas nacionales o extranjeras con residencia permanente en el país, para el cumplimiento de los derechos y deberes recíprocos de las partes. La Asamblea Nacional del Poder Popular recoge en los diferentes capítulos todo lo relacionado con los trabajadores desde los fundamentos y principios del derecho del trabajador, aborda sobre las organizaciones sindicales, sobre las formalidades del contrato de trabajo, los tipos de contratos, el expediente laboral, la capacitación y superación de los trabajadores, modificación de los contratos y suspensión de las relaciones de trabajo, así como la culminación del contrato. Aborda el tema de los trabajadores interruptos y disponibles, de la protección especial en el trabajo a los jóvenes entre quince a dieciocho años, del servicio social; el régimen de trabajo y descanso no lo podía dejar de mencionar al igual que los salarios y la seguridad y salud del trabajo (Gaceta-oficial-de-la-República-de-Cuba, 2014a).

Entre los decretos implícitos en la Gaceta Oficial en No 326/2014 entre otros aspectos aborda los temas de la capacitación y superación de los trabajadores, los permisos de trabajo a extranjeros residentes temporales, la organización y normalización del trabajo, de la aprobación de la jornada laboral reducida, de las formas y sistemas de pago; además de la aplicación de las medidas disciplinarias y la separación del sector o actividad. También de la rehabilitación, reparación de daños e indemnización de perjuicios al trabajador (Gaceta-oficial-de-la-República-de-Cuba, 2014b).

Este documento aborda las resoluciones de los diferentes ministerios, entre estas el del Ministerio de Educación Superior, la Resolución 66/2014, que primeramente aprueba el procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios del Sistema de la Educación Superior, planteando que el jefe del departamento o el director docente, según corresponda, es el responsable de la organización, planificación y control del trabajo de los profesores universitarios del departamento o dirección que dirige, así como de su evaluación. Hace referencia al plan de trabajo de los profesores universitarios, se realiza un análisis abordando los aspectos más significativos

relacionados con la evaluación de los profesores universitarios teniendo esta como objetivo valorar los resultados y la calidad del trabajo realizado en el año, de acuerdo con las actividades del plan individual; así como la efectividad de la labor desarrollada en la formación integral de los estudiantes, el ejemplo personal y el prestigio, estas evaluaciones tendrán que ser entregadas al grupo de formación y desarrollo el cual es el encargado de archivarlas en el expediente correspondiente.

Plantea las actividades a considerar en el análisis y valoración del trabajo político-ideológico, en el metodológico, en el trabajo científico e innovador, en el de superación, en el de extensión universitaria; argumenta la necesidad de sistematizar el control e incrementar el nivel de exigencia a los profesores que laboran en las universidades sobre el cumplimiento de su trabajo y la evaluación anual de los resultados del trabajo a todas las instancias de dirección y, especialmente, a los jefes de departamentos, decanos y directores docentes (MES, 2014).

1.4.1. Reglamentos y leyes en el proceso de formación y desarrollo en la educación superior en Cuba

Uno de los contenidos más importantes en el proceso de formación y desarrollo está relacionado con los procesos de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas; actualización de tribunales de categoría; el cual queda reglamentado en la Resolución No. 85/2016 que establece el Reglamento para la Aplicación de las Categorías Docentes de la Educación Superior que plantea, entre otros aspectos,las funciones y atribuciones específicas del Ministerio de Educación Superior, entre las que se encuentra: "Proponer la política general con relación a las categorías docentes en la educación superior y establecer las reglamentaciones para la aplicación de estas."

En este reglamento se establece que las categorías docentes establecidas para la organización del trabajo de los profesores universitarios son las siguientes:

1. Tres categorías docentes principales: Profesor Titular, Profesor Auxiliar y Profesor Asistente.
2. Una categoría docente transitoria: Instructor.
3. Una categoría docente complementaria: Auxiliar Técnico de la Docencia.
4. Dos categorías docentes especiales: Profesor Emérito y Profesor Invitado.
5. Una condición docente especial: Profesor Consultante.

El proceso para otorgar las categorías docentes se convoca en correspondencia con la estructura aprobada por el Ministerio de Educación Superior para cada universidad, de acuerdo a las funciones a realizar en las disciplinas existentes en el departamento o cátedra.

Más adelante se plantea que el proceso de análisis para el otorgamiento de las categorías docentes principales, transitoria y la complementaria se lleva a cabo por tribunales nombrados al efecto para la disciplina correspondiente, quienes evalúan a su vez el cumplimiento de los requisitos y los ejercicios establecidos.

Como tiempo de experiencia docente en la educación superior, a los efectos del análisis para el otorgamiento de las categorías docentes principales, transitoria y complementaria se considera el dedicado a la docencia vinculada a una universidad; también se consideran a esos efectos los años de trabajo docente o los cursos académicos en que se haya realizado alguna de las actividades siguientes: trabajo docente-educativo, trabajo metodológico, trabajo de investigación científica, innovación tecnológica y superación.

En el capítulo II se realiza un análisis de las funciones de todos los profesores desde sus funciones generales como profesor universitario hasta sus funciones específicas según las diferentes categorías docentes.

En el capítulo III primeramente se realiza un análisis de los requisitos para la obtención de las categorías docente principales, transitoria y la complementaria. Además se precisan ciertos requisitos sobre los conocimientos de Problemas sociales de la ciencia y la tecnología y de los conocimientos de idioma extranjero, así como los requisitos correspondientes a la categoría docente complementaria Auxiliar Técnico de la Docencia. Seguidamente se plantean los requisitos para otorgar la condición docente especial de Profesor consultante, así como los de la categoría docente especial de Profesor emérito y la categoría docente especial de Profesor invitado.

En el capítulo IV trata sobre las bases para el inicio del proceso de otorgamiento para en el capítulo V plantear todo lo referido sobre los ejercicios que tiene que hacer cada profesor según la categoría a la que aspira.

En el capítulo VI se hace referencia a los tribunales para el otorgamiento, ratificación o pérdida de las categorías docentes donde queda plasmado desde por cuantas personas estará integrado, sus obligaciones, hasta sus facultades.

En el capítulo VII se aborda sobre el procedimiento para convocar al proceso de categorías docentes para ya en el capítulo VIII tratar sobre el otorgamiento de estas y en el IX sobre su ratificación donde se plantea que el profesor universitario debe someterse a la ratificación cada cinco años ya que de no ser así puede hasta perderla. De esta forma se llega al capítulo X el cual trata de la revocación de las categorías y el XI de las reclamaciones donde puede presentar el caso de denegación en proceso de otorgamiento y ratificación o el caso de revocación de categorías docentes.

Finalmente establece que esta resolución, deroga la Resolución 128 de 12 de junio de 2006 y cuantas normas jurídicas de igual o inferior jerarquía se opongan a lo dispuesto en el presente Reglamento y el mismo entró en vigor a partir del 3 de enero del 2017 (MES, 2016c).

Como herramienta indispensable para dar cumplimiento a la resolución relacionada con la aplicación de las categorías docentes, se establece la Instrucción No. 3 /16, que norma el Procedimiento para la realización de los exámenes de lenguas extranjeras.

El citado texto legal dispone en su articulado el requisito para todas las categorías docentes del dominio de un idioma extranjero que debe ser de utilidad para el campo profesional, y para las categorías superiores, el dominio de una segunda lengua. Tal norma sustantiva requiere de su implementación para lo cual se aprueba el siguiente:

"Establecer el procedimiento para la realización de los exámenes de lenguas extranjeras para las categorías docentes principales Profesor titular, Profesor auxiliar y Profesor asistente bajo las nuevas condiciones en que el Ministerio de Educación Superior (MES) adopta el "Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas" (MCERL) como base de la política nacional para la enseñanza del idioma."

La Lengua extranjera como requisito, debe ser de utilidad para el campo profesional y está condicionado a la posibilidad de poder constituir un tribunal en esa lengua que cumpla con lo establecido en esta indicación.

Luego de la realización de los diferentes ejercicios según la categoría docente deben obtener como mínimo la calificación de Regular (3) en cada uno de los ejercicios evaluativos referidos anteriormente. Para el caso de los profesores de Lengua extranjera que optan por una Categoría Docente Principal la calificación no puede ser inferior a Bien (4).

Las universidades que no pueden completar un tribunal de Lengua extranjera con personal propio pueden solicitar los profesores necesarios a otra universidad, siempre que se cumpla con los requisitos anteriormente señalados, o realizar el examen en otra universidad con un tribunal idóneo, previa coordinación (MES, 2016a).

Igualmente para la aplicación de las categorías docentes en la educación superior en lo referido al dominio de un idioma extranjero, también se exige el dominio de conocimientos sobre los problemas sociales de la ciencia y la tecnología. En esta dirección se establece la Instrucción No. 4 /16que norma el Procedimiento para la realización de los exámenes de problemas sociales de la ciencia y la tecnología para las categoría docentes principales Profesor titular, Profesor auxiliar y Profesor asistente (MES, 2016b).

Otro de los documentos legales que rigen procedimientos enel proceso de formación y desarrollo es la Instrucción Rectoral sobre el trabajo con los recién graduados en preparación, en la cualse dictan las indicaciones, paraperfeccionar el proceso de selección de los graduados universitarios en preparación, poniendo énfasis no solo en sus resultados docentes sino también en su compromiso político; y velar por el cumplimiento de las indicaciones del MES en relación con entrega de los avales de la Federación de Estudiantes Universitario (FEU) y la Unión de Jóvenes Comunista (UJC).

En esta se afirma que las dependencias administrativas de la universidad deben hacer su propio proceso de captación de los recién graduados en preparación siguiendo el procedimiento implementado por la Dirección de Recursos Humanos planteándose en todos los cursos, responsabilidades y derechos que tienen todos los recién graduados en preparación en la universidad. Los responsables del proceso son: Decanos, Directores y Dirección de Recursos Humanos (UCLV, 2017b).

Los recién graduados de nivel superior seleccionados para permanecer como docentes en los centros adscriptos al Ministerio de Educación Superior, comenzarán su vida laboral cumpliendo el servicio social en entidades de la producción y los servicios de los organismos de la Administración Central del Estado, en tareas vinculadas al ejercicio de la profesión. Para esto, los recién graduados en preparación profesional tendrán dos tutores: uno por el Departamento carrera de la que se graduaron y otro de la Dirección administrativa donde fueron asignados (MES, 2017).

El Decano de la Facultad correspondiente tiene la responsabilidad de designar un tutor, seleccionado entre los profesores o investigadores de mayor prestigio; el Director administrativo nombrará un tutor de entre los especialistas o profesores que trabaje en su Dirección. Estos tutores serán los responsables de su formación integral.

Trimestralmente, los tutores realizarán evaluaciones periódicas de la marcha del adiestramiento laboral y del desempeño integral de los recién graduados, así como una evaluación parcial al finalizar el primer año y una conclusiva al finalizar el segundo año. La Dirección de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de coordinar, orientar y controlar la elaboración del Plan de formación.

Paralelamente a las acciones relacionadas con la obtención y cambios de categorías docentes, se desarrolla el proceso de superación de profesores e investigadores, lo cual queda reglamentado en la Resolución No. 75 /15 que establece el Sistema de superación de profesores e investigadores de las Universidades y Entidades de Ciencia Tecnología e Innovación subordinadas al Ministerio de Educación Superior y donde se plantea la necesidad de mantener actualizada la superación permanente de los profesores e investigadores que laboran en las instituciones adscritas al MES mediante la puesta en marcha de un sistema articulado con la formación académica de posgrado y el tránsito por las diferentes categorías docentes o científicas.

Se afirma que existe experiencia acumulada en las universidades adscritas al Ministerio de Educación Superior en la educación de posgrado, pero resulta necesario establecer regulaciones vinculadas con la superación pedagógica del claustro universitario para garantizar superiores niveles de calidad en la formación de los profesionales y el acceso de los profesores e investigadores a titulaciones a las más elevadas categorías académicas.

Por otra parte, se ofrecen orientaciones para la elaboración de sistemas y planes de superación de profesores e investigadores en la universidad, el departamento, el colectivo de año y la Entidad de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI), teniendo en cuenta las necesidades institucionales para el desarrollo de la educación superior cubana y el carácter permanente de la superación individual, independientemente de la experiencia y categoría docente o científica.

La diversidad en la formación de los profesores e investigadores que trabajan en una universidad o en un centro de investigación obliga a la concepción de un sistema de

superación lo suficientemente flexible, y articulado con la planeación estratégica, para que pueda vincularse con el proceso docente, las actividades de ciencia, tecnología e innovación, la extensión universitaria, la promoción de categorías docentes o científicas, la obtención de títulos académicos o grados científicos y, finalmente, con la evaluación del desempeño. Esta integración favorecerá una preparación integral contextualizada, culta y revolucionaria que propicie nuevos estadios en la labor educativa y en el aumento de la producción científica.

En este documento contiene los principios para la elaboración de los sistemas y planes de superación de los profesores entre estos se encuentran:

- prioridad de las necesidades del departamento;
- carácter integrador y centralidad de la preparación política e ideológica;
- importancia de la participación, la motivación y el compromiso; y
- la evaluación y el control.

Al plantearse cada uno de estos, se realiza una argumentación sobre su esencia y características, además de la orientación que debe seguir cada profesor según su categoría docente o científica para la organización de la superación.

Se plantea que los rectores y directores de ECTI deberán establecer el sistema de superación de profesores e investigadores de su entidad y son los responsables máximos de su gestión, planificación, ejecución y control (MES, 2015).

Dentro de los documentos que rigen el proceso, existen otros que norman procedimientos inherentes a diversas actividades y acciones que caracterizan el sistema de trabajo del departamento. Entre estos documentos se encuentra el Procedimiento para el otorgamiento de condecoraciones, que como objetivo fundamental establece la atención, reconocimiento y premiación a los trabajadores, en los aspectos de carácter moral que contribuyan a satisfacer las necesidades espirituales y morales, favoreciendo la necesidad de promover un mejor desempeño, tanto individual como colectivo, contribuir a la estabilidad de los trabajadores, con énfasis en los profesores e investigadores, satisfacer las necesidades espirituales y morales, en función del desempeño y lograr una mayor motivación, compromiso y calidad en el trabajo de los trabajadores.

El proceso de otorgamiento comienza con el análisis por cada unidad organizativa de los trabajadores con experiencia y méritos que pueden optar por alguna de las

condecoraciones que se otorgan por el sistema de medallas, distinciones y reconocimientos. Los directores generales o decanos de cada unidad o área determinan las necesidades puntuales para elevar la propuesta de condecoraciones a los trabajadores del área, que de conjunto con la DRH, procesan la información para la propuesta de otorgamiento por el Consejo de Estado o el Ministerio correspondiente.

Luego se pasa al proceso de solicitud de propuestas para condecoraciones, se identifican a los trabajadores con experiencia y méritos, se eleva la propuesta para otorgarle alguna condecoración a la DRH, donde se realiza la revisión y análisis de la propuesta y una vez analizadas las propuestas y sean consideradas por la DRH válidas, se envía al Consejo de dirección universitario para su aprobación y elevación de la propuesta. Una vez que se eleve la propuesta pasa a la recepción y tramitación de las aprobaciones de condecoraciones.

El listado de los trabajadores que fueron aprobadas por los órganos competentes a recibir alguna condecoración es publicado en la intranet de la Universidad mediante una nota informativa. De esta forma se da reconocimiento al prestigio y los méritos obtenidos por estos trabajadores. Es válido aclarar que la entrega se hace en acto público y es decisión del área o de la Universidad según corresponda la fijación de la fecha y espacio en el cual se hará la entrega. También contiene este documento el modelo de proposiciones para condecoraciones y títulos honoríficos (UCLV, 2017c).

Para el mejoramiento del proceso de formación y desarrollo se requiere de la elaboración de un plan de acción, que de manera precisa establezca un conjunto de actividades con las que se logre mejorar el proceso.

1.5.Plan de acción

Según (Pérez Porto and Merino, 2009) un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se contribuye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura al llevar a cabo un proyecto.

El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución y metas.

En general el plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizarán las acciones.

Todo plan de acción debe contener descritos y especificados los aspectos siguientes:

1. Análisis: incluye un análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir.
2. Objetivos: define cuáles son las metas específicas que pretende alcanzar.
3. Actividades: describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.
4. Responsabilidades: asigna y distribuye tareas y responsabilidades.
5. Recursos: determina los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución.
6. Plazos: tiene una duración definida, es decir, un comienzo y un término.
7. Indicadores: determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.
8. Ajustes: debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que fuesen necesarios.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias (Rodríguez, 1993).

Los planes de acción son muy útiles al coordinar y comprometer a un conjunto de personas, organizaciones o, incluso, naciones, a involucrarse y trabajar juntas con la finalidad de conseguir determinadas metas.

Como tal, el plan de acción es adaptable a las más diversas áreas de gestión de proyectos: educativa, comunitaria, empresarial, organizacional, administrativa, comercial, de mercadeo o marketing.

Dentro de una organización, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quienes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier organización que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no solo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para esto hay que tener en cuenta un conjunto de criterios o elementos que serán fundamentales cuando aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.

Cuando se pone en marcha un plan de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Se plantea por diferentes expertos que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido completados (Kroeger, 1989).

La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados.

1.6.Problemáticas del proceso de formación y desarrollo en la UCLV

A partir del análisis realizado en investigaciones previas (DRH, 2018), en la Dirección de recursos humanos de la UCLV, que está integrado por diferentes grupos y secciones, se identificaron los problemas más significativos que influyen en la gestión del proceso de recursos humanos, los cuales se muestran a continuación:

Grupo de reclutamiento y selección:

- evadir los pasos queriendo contratar rápidamente a las personas;
- mala selección del personal;

- falta de modelo para homogenizar la información;
- carta de solicitud incompleta, al llenar la solicitud de empleo el cliente no llena todos los datos requeridos por lo que se dificulta o atrasa el proceso de selección ya que se le debe entregar la carta nuevamente para que la complete y poder realizar el proceso; y
- errores de información o entrega de la información tardía, proveniente de las diferentes áreas universitarias.

Grupo de planeación y control:

- información no confiable;
- errores en los profesiogramas;
- no contar con una planificación prospectiva para determinar el cubrimiento de la plantilla;
- no contar con los perfiles de competencia;
- falta de control (sin hoja de firma, sin documento que origina el pago); y
- atraso en la entrega de la información proveniente de las diferentes áreas.

Grupo de recursos laborales y Sección de recursos humanos Sede Félix Varela Morales:

- en el modelo de pago: pago indebido producto de bajas que se produzcan y no se reporten o personas que no cobren dada una mala elaboración del modelo (los administradores de cada unidad organizativa son los encargados de llenar estos modelos y enviarlos);
- demora en la entrega de información para los pagos;
- fluctuación del personal;
- errores en la entrada de datos al sistema Assets de los trabajadores;
- expedientes laborales, falta de cualquier documentos como los datos personales del trabajador, tiempo de servicio, tarjeta de salario. Todo esto puede traer consigo problema en la jubilación; e
- inadecuada estructura ergonómica.

Sección de retribución:

- los pagos indebidos traen consigo las pérdidas innecesarias de presupuesto;
- demoras en los pagos;
- deficiencias en cuanto a la entrega de información primaria (I-10) en tiempo;

- documentos con tachaduras y claves mal usadas;
- atraso en la confección de las tarjetas de salario;
- mal estado de los equipos;
- existencia de poco personal 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; y
- hay desconocimiento por parte de técnicos y administrativos en las áreas que abastecen al departamento de la información necesaria.

Grupo de formación y desarrollo:

- existen problemas con el proceso de capacitación de los trabajadores;
- se evidencian un conjunto de deficiencias con la aplicación de los procedimientos de categorías docentes y científicas;
- no contar con los perfiles de competencia;
- las condiciones y medios necesarios para la realización de las actividades no son los óptimos;
- se evidencian deficiencias con la atención a recién graduados en preparación;
- existen problemas para el control de los expedientes, así como, en el archivo de los mismos;
- la informática no es utilizada de forma correcta; y
- la calidad de la información que se recibe no es la requerida.

Grupo de seguridad y salud del trabajo

- atrasos en la conformación en las áreas del inventario de riesgos y su entrega a la DRH;
- incumplimiento de las regulaciones de seguridad y salud del trabajo en las puestas de trabajo;
- manifestaciones de posibles focos de mosquito aedes aegypti y albopictus;
- uso inadecuado de los equipos de protección personal;
- indisciplina informativa al no entregarse, hacerlo fuera de tiempo, las informaciones de seguridad y salud del trabajo de las áreas; y
- desactualización de os niveles de inspección.

Casita infantil

- deficiencias en algunas condiciones requeridas para la permanencia de los niños, como tamaño de las tasas sanitarias;
- carencias educativas de carácter especial para la atención a los niños por parte de algunas educadoras; y
- no siempre se logra la separación de los niños según su edad.

Enmarcado en el campo de formación y desarrollo de la UCLV para desarrollar el tema tratado las deficiencias más comunes suelen ser:

- la determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores no están en correspondencia con los puestos de trabajo;
- no se está cumpliendo con el plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos que da respuesta a las necesidades identificadas;
- la organización y coordinación de las acciones de capacitación necesarias para resolver las necesidades de los trabajadores que hayan sido identificadas no se están realizando correctamente;
- el interés de los profesores al participar en los cursos de capacitación es bajo;
- en el proceso de obtención de categoría docente la conformación de las actas realizada por los tribunales en la mayoría de los casos no es la correcta;
- cuando se trata de la revisión de expedientes para el proceso de ratificación de categorías, los tribunales no la realizan con la agilidad requerida;
- para el otorgamiento de la categoría científica se requiere de la confección de nuevos tribuales;
- la información de que algún recién graduado en preparación es dado de baja no se informa a tiempo;
- para mantener los expedientes en el estado correcto no existen los accesorios ni las condiciones necesarias;
- los archivos para guardar los expedientes no se encuentra en las condiciones óptimas;
- aún no existe una base de datos para la mejor manipulación de los expedientes;
- existe lentitud en la entrega de evaluaciones por parte de los departamentos y otras áreas de la universidad;
- la metodología a seguir para la confección de las evaluaciones no es respetada; y
- las evaluaciones carecen de recomendaciones y señalamientos.

1.7.Conclusiones parciales

1. La GRH es en la actualidad uno de los eslabones esenciales que determina el buen funcionamiento de una entidad, el cual precisa constantemente de exigencias cualitativas de su personal y a la vez refleja la necesidad de obtener la calidad y productividad necesaria en el mantenimiento de los parámetros que exige este tipo de actividad en todos los sectores y en particular en el de la enseñanza superior.
2. La actualización del modelo económico y social cubano exige de una mayor atención a la formación y capacitación de los recursos humanos para que puedan responder a las exigencias del desarrollo científico tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios y sus diferentes impactos en la sociedad. En este contexto en la actualidad la educación superior cubana tiene como meta mantener su modelo de universidad moderna, humanista, universalizada, científica, tecnológica e innovadora, por lo que constituye una necesidad la formación de recursos humanos que puedan dar respuesta desde su formación académica, preparación metodológica y superación al modelo de profesional que aspira el país.
3. El análisis de la bibliografía consultada permitió establecer la base conceptual y metodológica que sustenta la gestión del proceso de formación y desarrollo en la actividad de recursos humanos de una entidad, y en particular una Institución de Educación Superior todo lo cual posibilitó las precisiones conceptuales básicas que permitieron una mejor comprensión de la dinámica de desarrollo de este proceso a partir de la profundización de las dimensiones que lo contienen. Esto permitió a la vez poder establecer enfoques y puntos de vista relacionados con la base organizacional del proceso de formación y desarrollo y amplió la información necesaria para incidir en el perfeccionamiento de dicha gestión.
4. El grupo de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos tiene entre sus contenidos fundamentales asesorar, controlar y tramitar la información relacionada con los procesos de capacitación, de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas, de atención a recién graduados en preparación, de estimulación moral, de evaluación de desempeño y el control a expedientes; por lo que en aras de garantizar la calidad de los mismos tiene normado los requisitos esenciales del trabajo en un conjunto de procedimientos, instrucciones y resoluciones. Las mismas norman los modos de actuación y requerimiento que

caracterizan los procederes tanto de los recursos humanos de la UCLV, como del personal que ejecuta el trabajo mediante su aplicación.

5. La existencia de deficiencias en el proceso de capacitación de los trabajadores, en la aplicación de los procedimientos de categorías docentes y científicas, en la atención a recién graduados en preparación, en la utilización de la informática, en el control de expedientes y la calidad de la información que se recibe exige la toma de acciones que permitan un mejor desempeño en el proceso de formación y desarrollo.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UCLV

Introducción

Este apartado del desarrollo de la investigación está dedicado a determinar las problemáticas principales que afectan el proceso de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos que afectan el cumplimiento de sus objetivos y de las legislaciones laborales vigentes.

Esta etapa de la investigación tiene particular importancia, no sólo por revelar los problemas que afectan el proceso de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos, sino también por brindar los datos e informaciones necesarias que serán usadas para la propuesta de soluciones.

Para esto se propone utilizar métodos y técnicas tales como: el análisis de documentos, utilizando para recoger la información necesaria sobre el grupo de formación y desarrollo para dar cumplimiento a los objetivos trazados; entrevistas, que permitan obtener la información respecto al tema tratado; el trabajo en grupo, para que todos los involucrados en el proceso expresen los aspectos que consideren importantes y que no se hallan abordado; la tormenta de ideas para obtener la mayor cantidad de criterios en aras de enriquecerlo; el diagrama causa-efecto, posibilita una mejor comprensión de los problemas detectados para así poder darle solución a los principales.

2.1. Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos 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; orientar, revisar y tramitar los procesos de categorías docentes y científicas; 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 (UCLV, 2017a).

Misión:

Ofrecer con profesionalidad, eficiencia y eficacia los servicios de ubicación, retribución y retiro del personal; así como el diseño, implementación y la asesoría en la ejecución del sistema integrado para la gestión del capital humano para la mejora continua de la productividad y el logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y el claustro para el logro de los objetivos y estrategias de la institución.

Visión:

Ser reconocida por la calidad y pertinencia en sus procesos; así como ser un colectivo de trabajadores revolucionarios, que se caracterizan por la calidad de su trabajo, los altos resultados en su desempeño y actuaciones profesionales y éticas. Se caracteriza por la aplicación de las buenas prácticas en Gestión de los recursos humanos y sus áreas del conocimiento que sustentan la razón de ser de la gestión institucional de la Dirección de recursos humanos.

Estructura organizativa

La DRH atendiendo a las funciones obligaciones y atribuciones sobre los procesos de gestión de recursos humanos se encuentra estructurada por un departamento y cuatro grupos o secciones 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 de trabajadores como se muestra en la tabla 2.1. El Departamento de recursos humanos está estructurado (anexo1) por diferentes grupos de trabajo dirigidos por Especialistas principales subordinados al Jefe de Departamento, así como por la Casita infantil.

Tabla 2.1. Plantilla de la Dirección de recursos humanos de la UCLV

Áreas	Cuadros			T	A	S	O	Total de cargos
	Dir. Sup.	Dir.	Ejec.					
Dirección de RH	0	0	1	7	0	1	0	9
Grupo de formación y desarrollo	0	0	0	7	0	0	0	7
Grupo de seguridad y salud del trabajo	0	0	0	5	0	0	0	5

Casita infantil	0	0	0	3	0	5	0	8
Departamento de recursos humanos	0	0	0	1	0	0	0	1
Grupo de planeación y control	0	0	0	5	0	0	0	5
Grupo de recursos laborales	0	0	1	16	0	0	0	17
Sección de retribución	0	0	0	8	0	1	0	9
Grupo de selección	0	0	0	2	0	0	0	2
Sección Sede Félix Varela Morales	0	0	0	4	0	1	0	5
Total	0	0	2	58	0	8	0	68

Fuente: elaboración propia a partir de la plantilla aprobada de la UCLV

Como se puede observar la Dirección de Recursos Humanos presenta una plantilla aprobada de 68 personas para una plantilla cubierta de 53 (figura 2.1) lo que representa un 77.94% de la plantilla total, de estos existen 2 cuadros ejecutivos, 4 técnicos y 8 de servicio. Se cuenta con un doctor en ciencias y seis máster; seis con categoría docente de ellos un profesor titular, tres asistentes y dos profesores auxiliares.

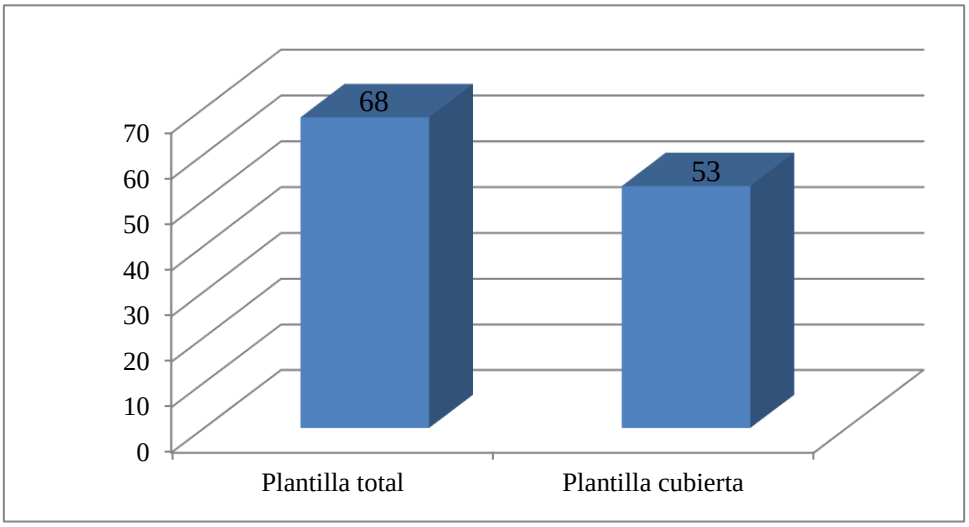


Figura 2.1. Comparación entre la plantilla Total y la cubierta de la DRH en la UCLV

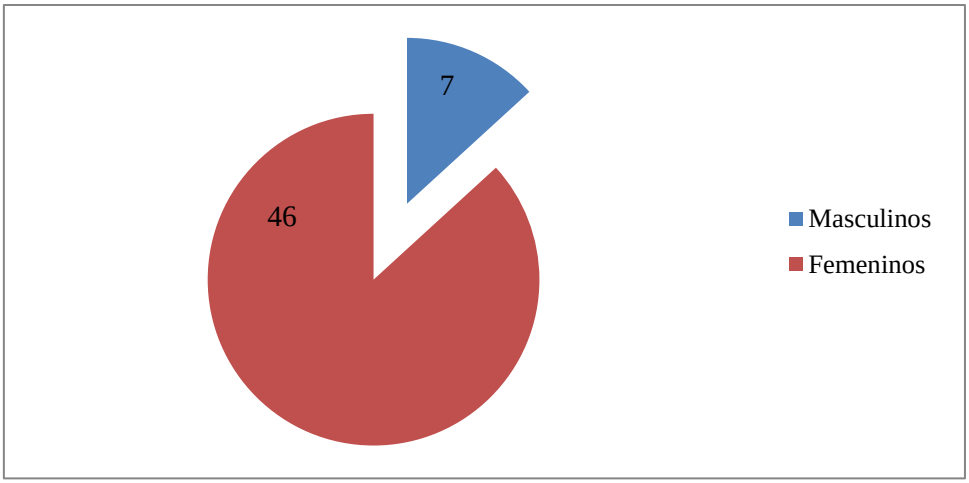


Figura 2.2. Comportamiento de los trabajadores por sexo en la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV

Como se puede apreciar en la figura 2.2el sexo femenino representa un 87% mientras que el masculino un 13% de la plantilla cubierta.

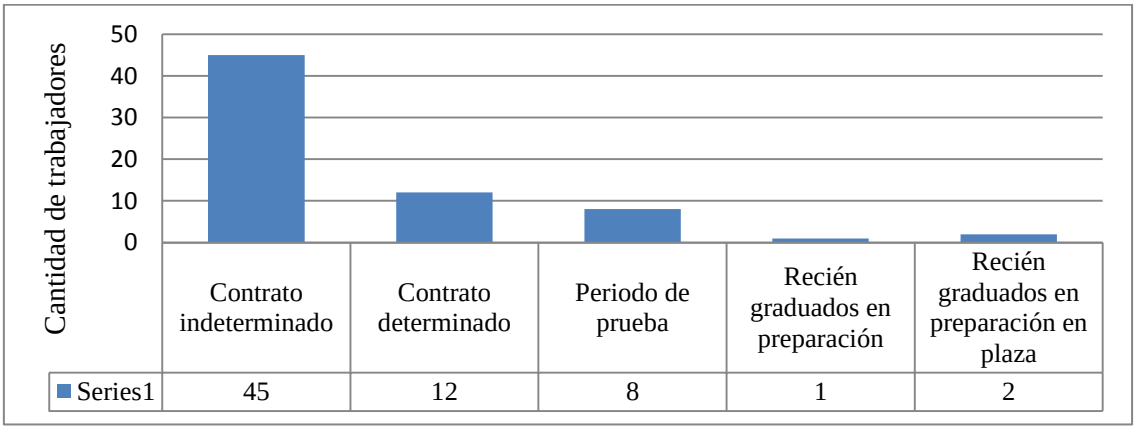


Figura 2.3. Tipo de contrato en la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV

Además se puede apreciaren la figura 2.3 que de los tres recién graduados en preparación dos ocupan plaza fija, los doce contratos determinados son estudiantes pluriempleados de la carrera de Ingeniería Industrial.

2.2. Proceso de formación y desarrollo en la UCLV

El grupo de trabajo que lleva a cabo el proceso de formación y desarrollo, que es mediante el cual se facilita que el personal adquiera conocimiento y habilidades para elevar su desempeño en el puesto o cargo actual y se prepare para responsabilidades futuras, tiene como objetivo fundamental garantizar que los trabajadores y directivos de la UCLV posean una preparación integral que les permita un alto nivel de desempeño y

la elevación continua del nivel de excelencia de la institución. En este se centralizan los procesos de ubicación y 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.

Este grupo de trabajo se estructura de la forma que se muestra en el anexo2, siguiendo una distribución de sus áreas de atención por especialista como se puede apreciar en el anexo 3.

De los siete trabajadores de este grupo seis son mujeres y uno es hombre, todos son contratados por tiempo indeterminado y son técnicos. Se cuenta con un profesor auxiliar, un asistente y dos másteres en ciencia.

Este grupo presenta un conjunto de funciones (anexo 4), cada una tiene asignado un responsable que se encarga de ejecutarlas. Además el director y el metodólogo tienen asignadas un conjunto de funciones específicas para este grupo (anexo 5).

Este grupo se relaciona con:

1. Grupo de Recursos Laborales (expedientes de los recién graduados en preparación, categorías docentes).
2. Grupo de Planeación y Control (evaluaciones de investigadores y certificos de salario de profesores).
3. Director de Recursos Humanos.

Dentro de sus responsabilidades se encuentran:

1. Cumplir con eficiencia y calidad todas las funciones de trabajo.
2. Trabajar en el mejoramiento continuo de las deficiencias detectadas.
3. Mantener la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

El procedimiento (anexo 6) del proceso de formación y desarrollo tiene alcance a todas las unidades organizativas de la UCLV. Se basa en los documentos siguientes:

Resolución 8/2005: Reglamento general sobre las Relaciones laborables del MTSS, Resolución No. 29/06: Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales del MTSS, Resolución No. 70/2000: Reglamento que establece el Sistema de Trabajo con los Cuadros y la Reserva del Ministerio de Educación Superior. En este se entiende trabajador como aquel cuya relación jurídica laboral se establece mediante contrato de trabajo, designación o elección.

Este procedimiento establece las responsabilidades que tiene el Rector de la universidad, el Director de Recursos Humanos, del Especialista o Técnico en Gestión de Recursos Humanos que tienen atribuidas las funciones correspondientes a la capacitación y desarrollo y las responsabilidades de las administraciones de cada una de las unidades organizativas (anexo 7).

Este proceso comienza con el análisis por cada unidad organizativa de las necesidades de capacitación de los trabajadores. Para esto es necesario que a partir de las evaluaciones obtenidas en años anteriores y a partir de las necesidades de formación futura, los trabajadores se planteen cuáles serían los temas sobre los cuales necesitan alguna capacitación. Con este trabajo inicial los directores generales o decanos de cada unidad o área determinan las necesidades puntuales de capacitación para elevar la propuesta a la Dirección de Recursos Humanos (DRH) para ser procesada la información. Consta de los pasos siguientes:

1. Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo

Las expectativas de desempeño se expresan en las competencias definidas en el profesiograma, así como en las exigencias planteadas en las estrategias de las Facultades o Direcciones, por lo que su análisis constituye el punto de partida para desarrollar acciones de capacitación y desarrollo.

Se identifica la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. De esta forma se logra un desarrollo en el proceso continuo y simultáneo hacia la capacitación, dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que les permiten desempeñar puestos de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.

Las acciones de capacitación y desarrollo de los trabajadores que acometen las direcciones de las unidades organizativas, deben estar relacionadas con los procesos que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la organización, a corto y mediano plazo.

Las direcciones de las unidades organizativas, para asegurar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos deben:

- organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad;
- discutir y acordar con los trabajadores y las organizaciones sindicales los planes de capacitación y desarrollo elaborados;
- elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas;
- organizar y coordinar las acciones de capacitación necesarias para resolver las necesidades de capacitación de los trabajadores que hayan sido identificadas;
- asegurar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para esta actividad, que le permita contar con la base material de estudio, los medios técnicos, las instalaciones, los instructores y otros recursos que se requieran; y
- propiciar la incorporación de los trabajadores que lo necesiten a los distintos niveles del sistema de educación.

En el proceso de determinar las necesidades juegan un papel primordial los trabajadores del área, pues hacia ellos va dirigida la misma. En este sentido, las administraciones de cada área deben solicitarle a cada trabajador docente o no que a partir de sus necesidades puntuales de capacitación, elaborando de conjuntos el modelo 1 que se muestra en el anexo8, de esta forma se concilia con el trabajador la superación que este necesita y desea realizar en el año. Ya una vez convenida la superación con cada trabajador, el jefe del área confecciona el modelo 2 del propio anexo 8 para consolidar la superación que se demanda por parte de los trabajadores del área, el cual se envía a la DRH para ser procesada.

Una vez conocidas las demandas, resulta necesario determinar la situación actual lo que requiere de un diagnóstico, para garantizar la plena integración del trabajador a la organización, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

2. Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de cada unidad organizativa para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la Universidad.

Para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña. Se utilizan las técnicas de encuesta, entrevista (a trabajadores y directivos), dinámica de grupo y el análisis de documento fundamentalmente, la selección de una u otra está en dependencia de la categoría ocupacional. En el caso del análisis de documentos se recomienda valorar el resultado de las evaluaciones anuales.

Además de esto se hace necesario que las diferentes áreas tengan identificados los diferentes riesgos que pueden estar presentes en el proceso, así como las medidas a aplicar para esto. De este análisis partirá la planificación de las acciones de conjunto con el diagnóstico realizado, para llevar control de los riesgos se realiza la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Identificación y control de los riesgos

Actividad	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Fecha de cumplimiento

3. Planificación de las acciones de capacitación y desarrollo

Al planificar la capacitación es necesario definir los objetivos, a partir de los cuales se precisan los conocimientos y habilidades a lograr mediante las acciones de formación que se desarrollen.

La dirección de la Universidad, en correspondencia con sus objetivos y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y para esto se elabora y aprueba, en el segundo trimestre del año, el Plan de capacitación y desarrollo para el próximo año.

El Plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección Universitario y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada a las necesidades siguientes:

- adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel superior y de nivel medio superior profesional;
- formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes;
- formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio;
- superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal, según la idoneidad;
- elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo;
- formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo;
- asegurar la superación continúa de dirigentes y sus reservas;
- asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario;
- dominar las tecnologías de la informática y las comunicaciones; y
- conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la Seguridad y Salud del Trabajo para el puesto de trabajo que ocupe.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- tipo de acción de capacitación a realizar;
- modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción;

- fecha de inicio y terminación de cada acción; y
- cantidad de participantes.

Entre los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales están los siguientes:

- adiestramiento a recién graduados;
- cursos de habilitación;
- cursos de perfeccionamiento o promoción;
- entrenamiento en el puesto de trabajo;
- cursos de postgrado;
- diplomados; y
- maestrías.

Los trabajadores que sus necesidades de capacitación están relacionadas con alcanzar el nivel educacional de 9no grado, 12mo grado, Técnico medio o Nivel superior, se incorporan a los sistemas que tienen establecidos los Ministerios de Educación y Educación Superior para estas enseñanzas. La dirección de las entidades, de forma casuística, conceden a estos trabajadores, las facilidades necesarias para su incorporación a las actividades docentes comprendidas en los respectivos planes de estudio, de conformidad con las disposiciones vigentes.

4. Seguimiento y evaluación de la capacitación y desarrollo

Para culminar este proceso, es necesario realizar el seguimiento y evaluación de la capacitación. Dado que este proceso está orientado a la obtención de resultados, resulta conveniente realizar la referida evaluación en función de estos, en las categorías ocupacionales en que sea factible y en los marcos de sistema de dirección por objetivos con enfoque estratégico que se aplica en la UCLV.

Teniendo en cuenta que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, se evalúa sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en el desempeño de su trabajo.

La evaluación se lleva a cabo en cada unidad organizativa por los jefes de estas, auxiliados por la DRH, la que posteriormente se encarga de integrar los resultados de

las evaluaciones de cada área, realiza la evaluación a nivel de Universidad y la presenta al Consejo de Dirección Universitario.

Trimestralmente se evalúa, por la Dirección de universidad, el cumplimiento del Plan de capacitación aprobado, a partir de:

- el cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas;
- la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados;
- el aseguramiento material, humano y financiero;
- la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y
- las principales dificultades y medidas para resolverlas.

Para realizar la evaluación sistemática del impacto de la capacitación realizada, se establecen indicadores específicos, a partir de los indicadores generales como:

- cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas;
- aplicación en el desempeño de sus funciones, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación;
- multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores; y
- transformaciones que se originan en el desempeño de sus funciones.

Las transformaciones que se originan, se analizan a partir de:

- el incremento de la productividad;
- la elevación de la calidad;
- la disminución de costos;
- el fortalecimiento de la disciplina tecnológica;
- la disminución de la accidentalidad;
- la disminución de los errores de operación;
- el incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos; y
- las mejoras en la organización del proceso.

La comparación del resultado de las evaluaciones y el comportamiento de los indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo constituyen otras vías que

pueden ser utilizadas fundamentalmente en el personal administrativo, servicio y obreros.

En este grupo se llevan a cabo otras tareas tales como gestionar, asesorar, tramitar y controlar el proceso de otorgamiento o ratificación de las categorías docentes, otorgamiento de las categorías científicas y condecoraciones, la atención a recién graduados en preparación y la evaluación del desempeño.

2.3. Diagnóstico de la utilización de los procedimientos, instrucciones y regulaciones en el proceso de formación y desarrollo

Luego de analizado el procedimiento general del proceso de formación y desarrollo se decide realizar un análisis profundo de los procedimientos, instrucciones y regulaciones que intervienen en dicho proceso con el objetivo de diagnosticar su situación actual.

Primeramente se realiza un estudio de todos los procedimientos, instrucciones y regulaciones que intervienen, siendo estas:

1. Resolución No. 85/2016 que establece el Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior.
2. Instrucción No. 3 /16, que norma el Procedimiento para la realización de los exámenes de lenguas extranjeras.
3. Instrucción No. 4 /16 que norma el Procedimiento para la realización de los exámenes de problemas sociales de la ciencia y la tecnología para las categoría docentes principales Profesor titular, Profesor auxiliar y Profesor asistente.
4. Instrucción rectoral para el trabajo con los recién graduados en preparación.
5. Procedimiento para incorporación de los recién graduados.
6. Resolución No. 66/14 confección del plan de trabajo y su evaluación.
7. Resolución No. 75 /15 que establece el Sistema de superación de profesores e investigadores de las Universidades y Entidades de Ciencia Tecnología e Innovación Subordinadas al Ministerio de Educación Superior.
8. Procedimiento para el otorgamiento de condecoraciones y distinciones.
9. Procedimiento para la evaluación del desempeño.
10. Resolución No. 3 condición académica Doctor Honoris Causa.

Se realiza un análisis profundo de varios informes, tales como el informe sobre la aplicación de la guía de autocontrol general de la CGR al Control Interno, informes al consejo de dirección y a la DRH y el informe de control de la ONIT, delimitando en los

mismos lo referente al proceso de formación y desarrollo extrayendo las deficiencias detectadas. Fueron aplicadas entrevistas (anexo 9) al Director de Recursos Humanos, al metodólogo, a la Especialista principal del grupo de formación y desarrollo y a varios profesores seleccionados al azar con los objetivos siguientes:

1. Obtener información acerca del dominio que tienen los directivos de la DRH de la UCLV sobre las deficiencias que entorpecen el normal desarrollo del proceso de formación y desarrollo.
2. Obtener información relacionada con el criterio que tiene la especialista B en Gestión de Recursos Humanos del grupo de formación y desarrollo de la DRH sobre la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo.
3. Constatar información sobre el criterio que posee el personal que ejecuta relaciones de trabajo directo con la DRH de la UCLV.

Obteniendo como resultado lo mostrado en el anexo 10. El resumen integral del análisis documental y de las encuestas aplicadas se muestra en el anexo 11.

2.4.Propuesta de mejora

Una de las deficiencias a resolver es la necesidad de elaborar el perfil de competencia del Especialista B principal en gestión de recursos humanos en el grupo de formación y desarrollo y del Especialista B en gestión de recursos humanos del grupo de formación y desarrollo, para esto existen una gran cantidad de métodos propuestos por diversos autores, como los de observación directa, cuestionarios y entrevistas que conforman el examen crítico (mixto); y el método de cuestionario para la configuración del mapa de condiciones de trabajo y seguridad y salud. Como método la observación directa se manifiesta también en estudios de tiempo, al igual que la observación continua individual y colectiva (fotografía detallada individual y colectiva) y la autoobservación o diario de actividades, y la observación discontinua o muestreo del trabajo (Marsánet, 1987; Maynard, 1990).

Entre estos se encuentra el método de trabajo con los expertos, utilizando el Delphi por rondas, que es el aplicado para determinar las competencias laborales y los perfiles de competencia del puesto objeto de estudio. Aunque no son excluidos los restantes, pues son acogidos como complementarios a esa modalidad de método de expertos.

Para identificar las competencias se parte de los resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto que derivan en tareas y estos en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. Es decir, para identificar las competencias se parte de la información contenida en los profesiogramas, el análisis de la misma facilita la preparación del perfil de competencia.

En este sentido, la autora se inclina por adoptar el procedimiento propuesto por Cuesta Santos en su libro "Tecnología de Gestión de recursos humanos" (Cuesta Santos, 2005). Se utilizará el método Delphi por rondas en la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias.

2.4.1. Selección del equipo de trabajo

El primer paso del método Delphi es la selección del número de expertos necesarios para la aplicación de la metodología.

La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad. Estos hechos determinan la necesidad de calcular la cantidad de expertos utilizando el método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial.

Para esto se utiliza la expresión 2.1 propuesta por Hurtado de Mendoza Fernández (2003):

$$M = \frac{K(p)(1-p)}{i^2} \qquad (2.1)$$

Donde:

i: nivel de precisión deseado.

p: proporción estimada de errores de los expertos.

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Los valores de **k** se ofrecen en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Valores de k según el nivel de confianza

Nivel de confianza (%)(1-α)	**Valor de k**
99	6.6564

95	3.8416
90	2.6896

Sustituyendo los valores:

$(1-\alpha) = 95\%$

$p = 0.05$

$k = 3.8416$

$i = 0.16$

$M= (3.8426 *0.05* (1-0.05)) / (0.16)^2= 7.12$

M = 8 Expertos

Dando como valor óptimo del número de expertos 8. A esto se suma que los expertos deben poseer:

- conocimiento sobre el tema;
- experiencia laboral;
- capacidad para la toma de decisiones;
- calificación técnica; y
- capacidad de comunicación y desenvolvimiento.

El equipo de trabajo o grupo de expertos debe estar integrado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad. Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo que conduzca el proceso y la realización de la preparación requerida por los integrantes para poder ejecutar el trabajo.

A continuación, en la tabla 2.4, se muestran los datos personales relacionados con la labor de los expertos seleccionados, teniendo en cuenta los criterios anteriores.

Tabla 2.4. Datos de los expertos

Experto	**Nombre**	**Nivel de escolaridad**
E1	Fernando Marrero Delgado	Nivel Superior
E2	Aliesky González Pérez	Nivel Superior
E3	Elia Teresa Cárdenas Acosta	Nivel Superior

E4	Ana Ibis Cairo Valdés	Nivel Superior
E5	Santa Julia Gárciga Moya	Nivel Medio Superior
E6	Ana Marcelina Ricardo García	Nivel Superior
E7	José Ulivis Espinosa Martínez	Nivel Superior
E8	Idalmis Acosta Pérez	Nivel Superior

2.4.2. Preparación del equipo de trabajo

Una vez seleccionado el personal adecuado y a la vez encargado de realizar el estudio, se desarrolló una pequeña sesión de capacitación en aras de erradicar todas aquellas insuficiencias o dudas que pudieran existir referente a las técnicas y/o métodos que se van a emplear, para este caso relacionados con las competencias laborales que no eran dominadas por los expertos, así como los pasos a seguir en la elaboración de los perfiles a través del método Delphi. Además se creó conciencia de la importancia de la investigación por las ventajas que esto implica para el mejor desempeño del Sistema de gestión de recursos humanos de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

2.4.3. Selección de los puestos de trabajo

Debido a la investigación que es realizada en el grupo de formación y desarrollo se decide diseñar el perfil de competencia del Especialista B principal en gestión de recursos humanos y del Especialista B en gestión de recursos humanos del grupo de formación y desarrollo.

2.4.4. Análisis de las competencias y diseño del perfil correspondiente a cada puesto

Para cada puesto de trabajo por separado se determinaran las competencias laborales que deben conformar el contenido de cada uno, a partir del método Delphi por rondas y se diseña posteriormente el perfil de competencias correspondiente para los mismos.

- **Especialista B principal en gestión de los recursos humanos (Grupo de formación y desarrollo)**

Ronda 1. A cada experto (E) del grupo le es entregada una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la pregunta propuesta: *¿cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto de Especialista B principal en gestión de los recursos humanos en el grupo de formación y desarrollo?*

Posteriormente se recogen las hojas y a través de un trabajo en equipo se eliminan las redundancias, de esta forma queda elaborado el listado de competencias resultantes para este puesto:

- sensibilidad interpersonal;
- orientación al cliente;
- conocimientos y experiencia;
- proyección estratégica;
- confianza en sí mismo;
- impacto e influencia;
- capacidad de dirección;
- compromiso con la organización;
- autocontrol;
- comportamiento ante fracasos; y
- preocupación por el orden y la calidad.

Ronda 2. Es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz con las competencias resultantes, en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas. Para esto se formula la pregunta siguiente: *¿está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.*

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión 2.2.

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \qquad (2.2)$$

Dónde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Quedando sustentado en la tabla 2.5:

Tabla 2.5. Opiniones de los expertos sobre las competencias verdaderas del puesto

Competencia	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**Cc%**
Sensibilidad interpersonal									100
Orientación al cliente									100
Conocimientos y experiencia									100
Proyección estratégica									100
Confianza en sí mismo									100
Impacto e influencia								N	87.5
Capacidad de dirección									100
Compromiso con la organización									100
Autocontrol					N				87.5
Comportamiento ante fracasos									100
Preocupación por el orden y la calidad									100

Cc = (1-1/8)*100=87.5

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60% (Cc $\geq$ 60%).

Ronda 3. Se les pide a los expertos que le den un peso ponderado a cada una de las competencias por mediación de la pregunta siguiente: *¿qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?* Se les orienta a los expertos que el número 1 es para la más importante y el 8 para el de menos importancia. Después es realizada la suma por filas para obtener el valor de Rj, esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de concordancia de los expertos por el coeficiente de concordancia de Kendall. El resultado de este análisis se muestra en la tabla 2.6:

Tabla 2.6. Ponderación según nivel de importancia dada por los expertos

Competencia	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**Rj**	**D**	**D^2**
Sensibilidad interpersonal	3	3	3	3	3	4	2	3	24	-24	576

Orientación al cliente	5	6	5	7	4	6	5	5	44	4	16
Conocimientos y experiencia	1	2	2	2	1	1	1	1	11	-37	1369
Proyección estratégica	3	4	3	2	3	2	4	4	25	-23	529
Confianza en sí mismo	2	1	1	1	2	2	3	2	14	-34	1156
Impacto e influencia	4	5	6	5	5	5	4	5	39	-9	81
Capacidad de dirección	2	2	1	3	1	3	1	2	15	-33	1089
Compromiso con la organización	1	1	2	3	2	3	3	2	17	-31	961
Autocontrol	7	8	8	8	7	8	7	8	61	13	169
Comportamiento ante fracasos	6	4	4	4	6	3	6	4	37	-11	121
Preocupación por el orden y la calidad	8	7	7	6	8	7	8	7	58	10	100
										$\sum D^2$	6167

Como:

$$W = \frac{12*(D^2)}{M^2*(K^3-K)} \qquad (2.3)$$

$$D = \sum_{j=1}^{m} (R_{ij} - T) \qquad (2.4)$$

T= ½ M (K+1) = ½ * 8 (11+1) =48 por lo que:

$$W = \frac{12 * (6\,167)}{8^2 * (11^3 - 11)} = \frac{74\,004}{64 * 1\,320} = 0.87$$

W > 0.5 indica que debe existir concordancia entre los expertos.

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar K=11 (muestra grande)

H_0: El juicio no es concordante.

H_1: El juicio es concordante.

El estadígrafo es el de la expresión

$$X^2 = M(K-1)W$$

$$X^2 = 8 * 10 * 0.87$$

$$X^2 = 69.6$$

$$X^2{}_{y,k-1} = X^2{}_{005.10} = 18{,}31$$

$$RC: Si\ X^2 > X^2{}_{y,k-1}\ se\ rechaza\ la\ hipótesis\ nula$$

69,6>18,31

Al cumplirse la región crítica es rechazada la hipótesis nula, por lo que es considerado que no existen evidencias estadísticas que muestren que no es concordante el juicio de los expertos.

Por lo que es considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Conocimientos y experiencia.
2. Confianza en sí mismo.
3. Capacidad de dirección.
4. Compromiso con la organización.
5. Sensibilidad interpersonal.
6. Proyección estratégica.
7. Comportamiento ante fracasos.
8. Impacto e influencia.
9. Orientación al cliente.
10. Preocupación por el orden y la calidad.
11. Autocontrol.

Posteriormente es realizado el análisis funcional de las competencias teniendo en cuenta la misión del puesto para proceder al diseño del perfil de competencias referente al

mismo, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del cargo.

El perfil de competencia diseñado para el cargo analizado se encuentra en el anexo 12.

- **Especialista B en Gestión de los recursos humanos (Grupo de formación y desarrollo)**

Ronda 1. A cada experto (E) del grupo se le es entregada una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la pregunta propuesta: *¿cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto de Especialista B en gestión de los recursos humanos en el grupo de formación y desarrollo?* Posteriormente se recogen las hojas y a través de un trabajo en equipo se eliminan las redundancias, de esta forma queda elaborado el listado de competencias resultantes para este puesto:

- conocimientos y experiencia;
- compromiso con la organización;
- orientación al cliente;
- ética profesional;
- búsqueda de información;
- trabajo en equipo y cooperación;
- motivación por el logro;
- impacto e influencia; y
- facilidades comunicativas.

Ronda 2. Es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz con las competencias resultantes, en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas. Para esto se formula la pregunta siguiente: *¿está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.*

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión 2.2.

Quedando sustentado en la tabla 2.7:

Tabla 2.7. Opiniones de los expertos sobre las competencias verdaderas del puesto

Competencia	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**Cc%**

Conocimientos y experiencia									100
Compromiso con la organización									100
Orientación al cliente									100
Ética profesional									100
Búsqueda de información									100
Trabajo en equipo y cooperación									100
Motivación por el logro			N						87.5
Impacto e influencia		N			N				75
Facilidades comunicativas									100

Cc = (1-1/8)*100=87.5

Cc = (1-2/8)*100=75

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60% (Cc $\geq$ 60%)

Ronda 3. Se les pide a los expertos que le den un peso ponderado a cada una de las competencias por mediación de la pregunta siguiente: *¿qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?* Se les orienta a los expertos que el número 1 es para la más importante y el 8 para el de menos importancia. Después es realizada la suma por filas para obtener el valor de Rj, esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de concordancia de los expertos por el coeficiente de Kendall. El resultado de este análisis se muestra en la tabla 2.8:

Tabla 2.8. Ponderación según nivel de importancia dada por los expertos

Competencia	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**Rj**	**D**	**D^2**
Conocimientos y experiencia	7	6	5	5	6	5	7	6	47	7	49
Compromiso con la organización	6	7	6	4	5	7	6	4	45	5	25
Orientación al cliente	1	3	1	2	2	1	3	2	15	-	625

										25	
Ética profesional	4	3	2	5	4	3	5	3	29	-11	121
Búsqueda de información	4	2	2	4	3	1	3	4	23	-17	289
Trabajo en equipo y cooperación	3	1	3	2	4	2	2	3	20	-20	400
Motivación por el logro	6	7	7	6	7	5	7	7	52	12	144
Impacto e influencia	7	7	7	7	7	7	7	7	56	16	256
Facilidades comunicativas	4	3	2	3	2	1	1	1	17	-23	529
									$\sum D^2$		2438

Como:

$$W = \frac{12*(D^2)}{M^2*(K^3-K)} \qquad (2.3)$$

$$D = \sum_{j=1}^{m} (R_{ij} - T) \qquad (2.4)$$

T= ½ M (K+1) = ½ * 8 (9+1) =40 por lo que:

$$W = \frac{12 * (2438)}{8^2 * (9^3 - 9)} = \frac{29\ 256}{64 * 720} = 0.63$$

W > 0.5 indica que debe existir concordancia entre los expertos.

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar K=9 (muestra grande)

H_0: El juicio no es concordante.

H_1: El juicio es concordante.

El estadígrafo es el de la expresión

$$X^2 = M(K-1)W$$

$$X^2 = 8 * 8 * 0.63$$

$X^2 = 40.32$

$X^2{}_{y,k-1} = X^2{}_{005.8} = 15.61$

$RC: Si\ X^2 > X^2{}_{y,k-1}\ se\ rechaza\ la\ hipótesis\ nula$

40.32>15.61

Al cumplirse la región crítica es rechazada la hipótesis nula, por lo que es considerado que no existen evidencias estadísticas que muestren que no es concordante el juicio de los expertos.

Por lo que es considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Orientación al cliente.
2. Facilidades comunicativas.
3. Trabajo en equipo y cooperación.
4. Búsqueda de información.
5. Ética profesional.
6. Compromiso con la organización.
7. Conocimientos y experiencia.
8. Motivación por el logro.
9. Impacto e influencia.

Posteriormente es realizado el análisis funcional de las competencias teniendo en cuenta la misión del puesto para proceder al diseño del perfil de competencias referente al mismo, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del cargo.

El perfil de competencia diseñado para el cargo analizado se encuentra en el anexo 13.

Una vez concluido el diseño del perfil de competencias para los puestos seleccionados por los expertos se realizó una sesión de revisión del trabajo y obtuvo la aprobación por parte del comité de expertos y de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, los cuales estuvieron satisfechos del trabajo realizado y asintieron a la utilización de esta metodología en el futuro para diseñar los restantes perfiles a los demás puestos de trabajo en la organización.

Se elabora un plan de acciones que permita minimizar las restantes deficiencias detectadas en el proceso de formación y desarrollo teniendo en cuenta las características del grupo y con lo que se cuenta quedando confeccionado como se muestra en el anexo 14.

2.5.Conclusiones parciales

1. El análisis de la situación actual del proceso de formación y desarrollo posibilita determinar las deficiencias desde la concepción de los factores claves hasta los resultados de la gestión en correspondencia con la estrategia de la organización y las competencias necesarias para dar cumplimiento a los resultados.
2. El diagnóstico de la utilización de los procedimientos, instrucciones y regulaciones en el proceso de formación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos muestra sus principales características, permitiendo detectar los principales problemas que afectan dicho proceso entre los que se encuentran: la ausencia de los perfiles de competencia para cada puesto de trabajo, la inadecuada aplicación del proceso de otorgamiento o ratificación de categorías docentes y otorgamiento de categorías científicas, la mala atención a recién graduados en preparación, el incumplimiento del proceso de evaluación del desempeño, las inadecuadas condiciones y medios de trabajo y la mala calidad de la información y la comunicación.
3. La aplicación de la técnica Delphi posibilita determinar de forma consensuada las competencias necesarias para el diseño de los perfiles de puestos de trabajo diseñados en el grupo de formación y desarrollo de la DRH de la UCLV.
4. Los perfiles de competencia de puestos de trabajo confeccionados para el Especialista principal y el Especialista B en Gestión de Recursos Humanos del grupo de formación y desarrollo de la DRH de la UCLV, se encuentran acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y son cualitativamente superiores a los profesiogramas de cargo vigentes en lo que respecta a las funciones fundamentales, conocimientos específicos, competencias laborales, experiencia previa, así como responsabilidades y las condiciones de trabajo.
5. El plan de acciones elaborado recoge un conjunto de actividades para cada deficiencia detectada permitiendo el mejoramiento del proceso de formación y desarrollo.

Conclusiones generales

Una vez culminada la investigación realizada en la presente tesis se arribó a las conclusiones siguientes:

1. Se elaboró un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos a nivel mundial y en Cuba así como el proceso de formación y desarrollo y los reglamentos y leyes que están establecidos en estos temas.
2. Se realizó un análisis de la situación actual del proceso de formación y desarrollo permitiendo conocer sus características y principales deficiencias.
3. El diseño de perfiles de cargos por competencia para cada puestos de trabajo es una necesidad en las organizaciones cubanas, y constituye una de las bases en la que se sustenta el Sistema de Gestión del Capital Humano y en el caso del grupo de formación y desarrollo de la DRH de la UCLV se convertía en una necesidad de especial atención.
4. El plan de acciones elaborado es una estrategia para lograr el perfeccionamiento en la gestión del proceso de formación y desarrollo en la Dirección de Recursos Humanos en la UCLVjugando un papel significativo en el logro de un mejoramiento continuo del grupo de formación y desarrollo, contribuyendo a disminuir las brechas que existen en este.
5. La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, el grupo de formación y desarrollo y el comité de expertos que participó en la investigación quedaron conscientes de la importancia que tuvo su colaboración en la elaboración de este trabajo.

Recomendaciones

1. Implementar las acciones de mejora propuestas en este trabajo.
2. Realizar una auditoría interna al menos cada dos años al proceso de formación y desarrollo donde se verifique la calidad de la documentación relacionada con los expedientes de profesores, investigadores y recién graduados en preparación, proceso de otorgamiento de categorías docentes y ratificación de estas, proceso de otorgamiento de categorías científicas, determinación de las necesidades de capacitación, cumplimiento del plan de capacitación, proceso de estimulación moral.
3. Evaluar la efectividad de las acciones de mejora propuesta al finalizar cada año como parte del proceso de cumplimiento del proceso de recursos humanos de la UCLV.
4. Divulgar los resultados obtenidos en eventos y en publicaciones.

Bibliografía

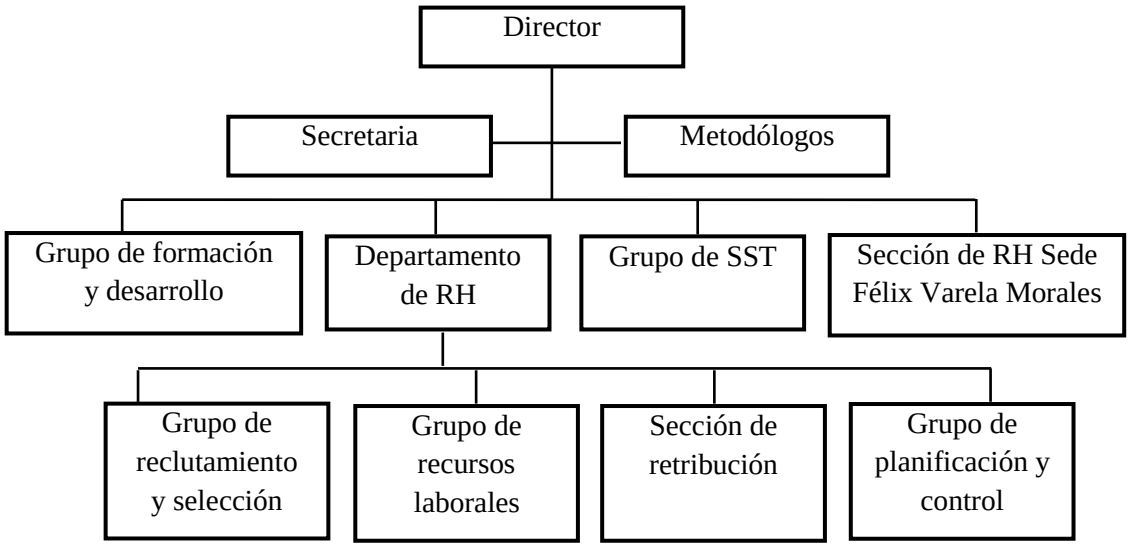
1. 9000, N. I. 2005. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
2. ALHAMA BELAMARIC, R. 2018. Desarrollo actual y futuro de la gestión de recursos humanos en Cuba. Available from: https://www.gestiopolis.com/desarrollo-actual-futuro-gestion-recursos-humanos-cuba/
3. ARMSTRONG. 2016. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management.
4. BEER 1992.
5. BOXALL & PURCELL. 2016. Strategy and Human Resource Management.
6. COLECTIVO-DE-AUTORES 2010. Informe Anual Mundial sobre el Desarrollo Humano Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo 2010.
7. CRESPO LEÓN, E. 2007. *Documentación de los procedimientos operacionales para la gestión de la calidad de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV*. diploma, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
8. CUESTA SANTOS, A. 2005. Tecnología de gestión de recursos humanos.
9. CHAVIENATO, I. 1990. Administración de Recursos Humanos. Editorial Atlasm México.
10. CHIAVENATO, I. 1988.
11. DIDRIKSSON TAKAYANAGUI, A. 2015. El futuro anterior. La universidad como sistema de producción, de conocimiento, aprendizaje e innovación social.
12. DRH 2018. Documentos archivados de la UCLV. *In:* UCLV (ed.).
13. ESPINOSA 2007.
14. GACETA-OFICIAL-DE-LA-REPÚBLICA-DE-CUBA 2014a. Código del trabajo.
15. GACETA-OFICIAL-DE-LA-REPÚBLICA-DE-CUBA 2014b. Decreto No. 326 Contrato de trabajo. *In:* POPULAR., A. N. D. P. (ed.). Cuba.
16. GONZÁLEZ, M. V. 2006. La formación de competencias profesionales en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. *XXI Educación,* 8.
17. HARPER & LYNCH 1992.
18. HORRUITINER SILVIA, P. 2012. La universidad cubana: El modelo de formación.
19. KROEGER, A. 1989. Atención primaria en salud.

20. LAU RODRÍGUEZ, C. B. 2009. Gestión de recursos humanos en las universidades de Cuba.
21. LOUART 1994.
22. MANTALLA 1996. Las organizaciones.
23. MARSÁNET 1987.
24. MAYNARD 1990.
25. MENGUZATO 1991. "La Dirección de los Recursos Humanos en la Instituciones de Educación Superior ".
26. MES 2004.
27. MES 2014. Resolución 66: Procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios.
28. MES 2015. Sistema de Superación de Profesores e Investigadores de las Universidades y Entidades de Ciencia Tecnología e Innovación.
29. MES 2016a. Procedimiento para la Realización de los Exámenes de Lenguas Extranjeras.
30. MES 2016b. Procedimiento para la Realización de los Exámenes de problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología para las Categoría Docentes Principales Profesor Titular, Profesor Auxiliar y profesor Asistente.
31. MES 2016c. Reglamento para la Aplicación de las Categorías Docentes de la Educación Superior.
32. MES 2017. Procedimiento para incorporación de los Recién graduados.
33. MONTES DE OCA RESIO, N. & MACHADO RAMÍREZ, E. F. 2014. Competence-based training and development in the cuban higher education.
34. MORALES CARTAYA, A. 2007 Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos.
35. MORALES CARTAYA, A. 2006. *Gestión integral de recursos humanos.* doctoral, Universidad central Marta Abreu de las villas.
36. NC ISO 3000 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano.
37. PERALTA, S. 2015. La formación y el desarrollo de los recursos humanos.
38. PÉREZ 2003.
39. PÉREZ PORTO, J. & MERINO, M. 2009. Definición de plan de acción.
40. PIÑERO MEDINA, J. A. 2016. *Propuesta de acciones para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos en la UCLV.*, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

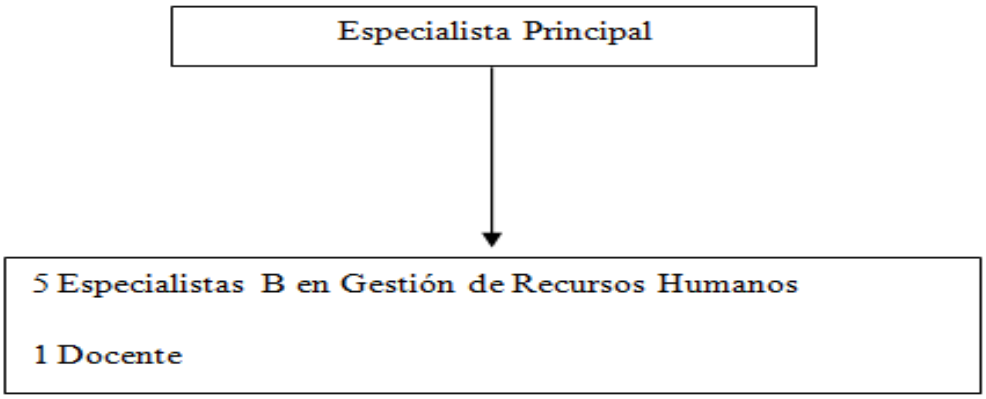
41. RIORDAN, J. O. 2017. The practice of human resource management
42. RODRÍGUEZ, A. K. 2018. Gestión de Recursos Humanos. Conferencia impartida en el marco de la Reunión Nacional de Directores de Recursos Humanos del MES.
43. RODRÍGUEZ LAGUAL, L. 2013. Gestión de recursos humanos.
44. RODRÍGUEZ, M. 1993. Plan de acción.
45. ROWLEY, C. & JACKSON, K. 2011. *Human Resource Management. The key concepts.*
46. SABORIDO LOIDI, J. R. 2018. Planes de estudio.
47. TABÓN TABÓN, S. 2011. El modelo de las competencias en la educación desde la socio formación.
48. TEJEDA DÍAZ, R. & SÁNCHEZ DEL TORO, P. 2008. *La formación basada en competencias en los contextos universitarios.*
49. TÜNNERMANN, C. 2010. Tendencias de la Educación Superior.
50. UCLV 2017a. Etructura, plantilla y funciones de la DRH.
51. UCLV 2017b. Instrucción Rectoral sobre el trabajo con los recién graduados en preparación.
52. UCLV 2017c. Procedimiento de otorgamiento de condecoraciones y distinciones.
53. VIGOTSKY, L. S. 1960. *El desarrollo de las funciones psíquicas superiores*.
54. VII-CONGRESO-DEL-PCC 2016. Documento de la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución para el periodo 2016-2021.
55. WETHER & DAVIS 1992.

Anexos

Anexo 1. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV



Anexo 2. Estructura del grupo de formación y desarrollo



Anexo 3. Distribución de las áreas de atención por especialistas

Especialista.	Áreas que atiende.
Ana Ibis Cairo Valdés.	Facultad de Economía, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Facultad de Facultad de MFC, Facultad de Eléctrica, Metodólogos, CEEd, CED, PPD, Dirección de Marxismo-Leninismo, Dirección de Residencia Estudiantil, Dirección de Extensión Universitaria, Dirección de Comunicación, actividades de

	Capacitación, Estrategia de Estimulación Moral y Proceso de Ratificación de Categorías.
Maricela Rodríguez López.	13 Sedes Universitarias, confección de Categorías de Instructor y Asistente, confección de las fichas para la rectoría, Investigadores.
Julia Gárciga Moya	Facultad de Agropecuaria, Facultad de Construcciones, Facultad de Química-Farmacia, Facultad de Humanidades, Facultad de Ciencias Sociales, controlar el sistema de formación de los universitarios, técnicos medios y obreros calificados en adiestramiento en la entidad.
Ana Marcelina Ricardo	Facultad de Cultura Física, actividades docentes.

Anexo 4. Funciones del grupo de formación y desarrollo

Las funciones de este grupo son las siguientes:

1. Recopilación de datos de desertores y envío al MES (enero). **Responsable** Ana Ibis.

2. Orientar el proceso de selección de las solicitudes de fuerza de trabajo calificada (octubre-noviembre): **Responsables** Julia

- presentación al Rector Solicitud FTC (diciembre).
- actualización Geforza (enero).

3. Recepción de las cifras aprobadas y distribución de los recién graduados en preparación y RC. Emisión de listado oficial a las áreas y participación en las asambleas de ubicación laboral. **Responsable** Julia.

4. Recepción de los documentos debidamente firmados para conformar el expediente de los recién graduados en preparación y RC. **Responsable** Julia.

5. Revisar y controlar el plan de superación y entrenamiento para los recién graduados en preparación, así como los cortes parciales de la evaluación. **Responsable** Julia.

6. Atención, seguimiento y control a las tareas del plan de superación y capacitación de la UCLV: **Responsable** Ana Ibis

- aplicación del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje en las áreas universitarias;
- confección del plan de capacitación y desarrollo de la UCLV; y
- cumplimiento del plan de capacitación año en curso y aprobación del plan del próximo año.

7. Actualización del sistema de Docentes e Investigadores y expedientes de docentes e investigadores en cuanto a: **Responsable** Ana Ibis

- movimiento de cuadros;
- cambio de categoría docente o de investigador;
- altas y bajas;
- doctores o másteres;
- cambio de área; y
- evaluaciones.

8. Tramitar la ratificación de la categoría docente. **Responsable** Ana Ibis.

9. Controlar el proceso de categorías docentes de instructor y asistente y tramitar la ratificación de los tribunales de asistente e instructor por el Rector: **Responsables** Ana Ibis

- cronograma general del proceso;
- convocatoria;
- entrega y recogida de expedientes;
- solicitar al Rector excepcionalidad para casos especiales;
- cursos de problemas sociales e idioma y el de pedagogía;
- trabajo con tribunales; y
- acta de conclusiones y elaboración de la resolución de categoría.

10. Tramitar la firma de la resolución de categoría por el Rector: **Responsable** Ana Ibis

- proceso de Ratificación de categorías docentes;
- envío a las áreas de los docentes a ratificar la categoría;
- actualización del expediente;
- revisión de los expedientes por el tribunal;
- acta de conclusiones;

- elaboración de la resolución de ratificación.; y
- confección de certificos: para el trabajador, expediente docente y expediente laboral.

11. Controlar el proceso de categorías principales docentes, ratificación de los tribunales de profesor auxiliar y profesor titular por el MES: **Responsable** Ana Ibis

- cronograma general del proceso;
- convocatoria;
- entrega y recogida de expedientes;
- solicitar al Rector autorización de otorgamiento de plazas de Profesor titular y Profesor Auxiliar para casos especiales;
- cursos de problemas sociales e idioma y el de pedagogía;
- trabajo con tribunales; y
- envío de aprobación de categoría de titular y Profesor Auxiliar al MES.

12. Envió de los expedientes de investigadores al MES. **Responsable** Ana Ibis.

13. Controlar el proceso de categoría científicas (investigadores):

- ratificación de los tribunales de IA y IT por el CITMA y los de IAg y AI el MES;
- cronograma general del proceso;
- convocatoria;
- entrega y recogida de expedientes;
- cursos de problemas sociales e idioma; y
- trabajo con tribunales.

14. Orientaciones del proceso de evaluación de los docentes e investigadores a las áreas. **Responsable** Ana Ibis.

15. Tramitar el proceso de evaluación de los docentes:

- recibir evaluaciones y certificos salariales;
- actualizar el sistema de evaluaciones;
- archivar evaluación en el expediente del docente y entregar certifico salarial al grupo de planeación y control;
- reclamar a las áreas entrega de evaluaciones pendientes; y
- análisis del comportamiento de las evaluaciones en el mes de marzo.

16. Tramitar el proceso de evaluación de los investigadores: **Responsable** Ana Ibis

- recibir 2 copias de evaluaciones;
- actualizar el sistema de evaluaciones;
- archivar evaluación en el expediente del investigador y entregar copia de la evaluación al grupo de planeación y control;
- reclamar a las áreas entrega de evaluaciones pendientes; y
- análisis del comportamiento de las evaluaciones en el mes de abril.

17. Organizar y controlar el archivo de los expedientes docentes y de investigadores. **Responsables** Todos los especialistas según el área que atienden.

18. Revisar y archivar las actas de conclusiones de los tribunales. **Responsable** Ana Ibis.

19. Control de los aspirantes a investigadores con 4 años en la categoría. **Responsable** Ana Ibis.

20. Control de Instructores con 5 años en la categoría. **Responsables** todos los especialistas según el área que atienden.

21. Control de los técnicos medios y universitarios en adiestramiento de las áreas administrativas que cumplen 2 años, culminan el adiestramiento y no tienen plazas. **Responsable** Julia.

22. Control de los técnicos medios y universitarios en adiestramiento de las áreas administrativas que culminan el servicio social. **Responsable** Julia.

23. Control de los universitarios en adiestramiento para docente e investigadores cuando culminen su adiestramiento y/ o servicio social. **Responsable** Julia.

24. Control y seguimiento de los obreros calificados. **Responsable** Julia.

25. Realizar trámites para el cambio de boletas de los adiestrados. **Responsable** Julia.

26. Recepción de los documentos debidamente firmados para conformar el expediente de los técnicos medios y obreros calificados. Confección y elaboración de la demanda de Fuerza de Trabajo Calificada, enviar a la Dirección de Trabajo Municipal y al MES. **Responsable** Julia.

27. Atención y seguimiento al plan de capacitación de los trabajadores no idóneos. **Responsable** Ana Ibis**.**

28. Atención y seguimiento al plan de capacitación del movimiento de aprendiz. **Responsable** Julia.

29. Control de los planes de trabajo de los docentes y la carga docente. **Responsable** Ana Ibis.

30. Realizar y/o participar en estudios de los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación del colectivo laboral con énfasis en los docentes e investigadores. **Responsable** Ana Ibis.

31. Planificar, organizar, controlar y ejecutar acciones planificadas de estimulación moral en el plan de la universidad. **Responsable** Ana Ibis.

Anexo 5. Funciones del director y del metodólogo específica para el grupo de formación y desarrollo

Funciones del Director de recursos humanos:

- realizar estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación, seguridad y salud, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel;
- elaborar proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad;
- elaborar propuestas y controlar el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación;
- proponer las cifras en relación con la superación, promoción, evaluación y desarrollo de los trabajadores y cuadros; y

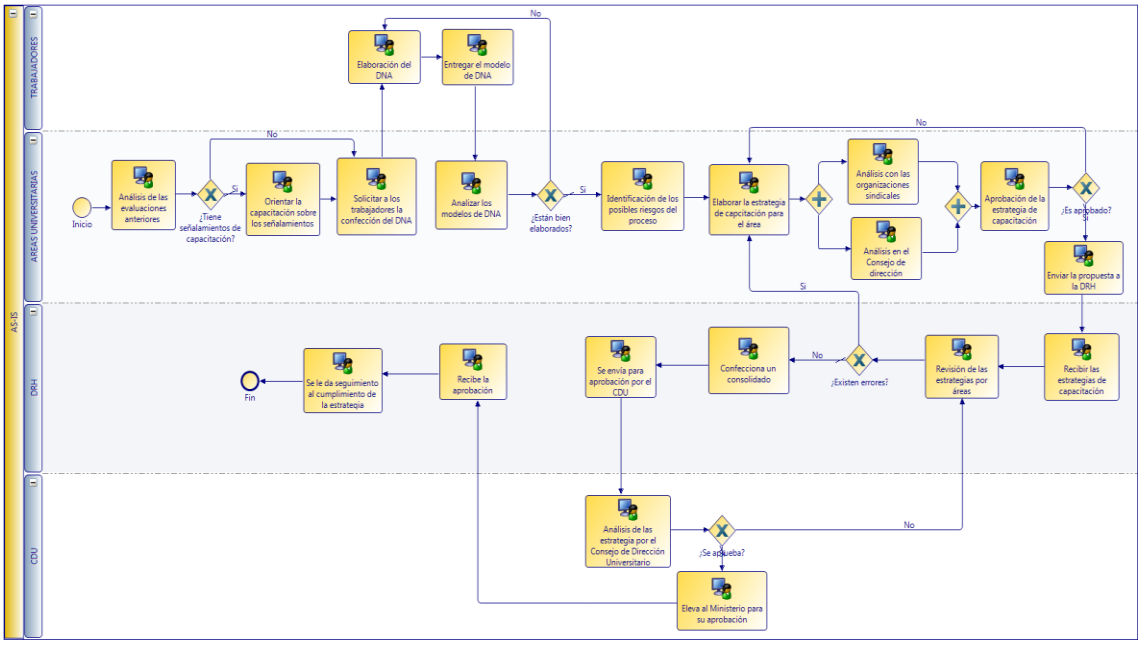
Específicas Metodólogo 1:

1. Atender, en cuanto a organización, planificación, revisión y control, las actividades relacionadas con el trabajo con los docentes e investigadores, así como, los recién graduados:
    - condecoraciones, categorías docentes especiales y condiciones académicas;
    - proceso de categoría docente y científicas;
    - carga de Trabajo;

- planes de trabajo;
- evaluación del resultado del trabajo**; y**
- **d**iplomado de Formación Pedagógica Básica para Profesores Universitarios.

2. Revisar y elaborar informes a presentar al Consejo de Dirección y MES:
   - valorar el comportamiento del proceso de evaluación profesoral;
   - valoración del comportamiento del plan de capacitación de los trabajadores; y
   - valorar el comportamiento de las altas y bajas de los docentes e investigadores.

Anexo 6. Procedimiento del proceso de formación y desarrollo



Anexo 7. Responsabilidades de las administraciones

Es responsabilidad del Rector de la Universidad:

- garantizar el cumplimiento del presente procedimiento;
- controlar la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la UCLV;
- aprobar el Plan de capacitación y desarrollo de sus trabajadores y el presupuesto de gastos de la UCLV; y
- gestionar y asegurar los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del Plan de capacitación y desarrollo aprobado.

Es responsabilidad del Director de Recursos Humanos de la Universidad:

- planificar, organizar, orientar, convocar y controlar el desarrollo de la superación y capacitación de todos los trabajadores en la Universidad;
- coordinar, orientar y controlar el desarrollo del diagnóstico en las diferentes áreas de la Universidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas;
- controlar la actualización del estado general de la fuerza de trabajo que labora en ella, en una base de datos que le permite a la dirección contar con informaciones de salida para el trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos; y
- integrar los resultados de las evaluaciones de cada área, analizando la evaluación a nivel de Universidad y presentarla al Consejo de Dirección Universitario.

Es responsabilidad de los Especialistas o Técnicos en Gestión de Recursos Humanos que tiene atribuidas las funciones correspondientes a la superación y desarrollo las siguientes:

- elaborar la estrategia del programa de superación y desarrollo del personal de Recursos Humanos de la universidad;
- analizar los programas de formación y desarrollo de obreros, servicios y administrativos.
- controlar, inspeccionar y evaluar periódicamente el cumplimiento de los programas de superación y desarrollo de todos los segmentos;
- consolidar y rectorar el proceso de determinación de necesidades de aprendizaje según las distintas categorías en toda la Universidad;
- garantizar el desarrollo de la superación inicial de los trabajadores que se incorporan a la Universidad; y
- actualizar en el sistema Assets las acciones de superación recibida por los trabajadores.

Es responsabilidad de las administraciones de cada una de las unidades organizativas:

- confeccionar, con la participación de la organización sindical, la propuesta del Plan de superación y desarrollo de sus trabajadores y el presupuesto de gastos, acorde con los modos de capacitación a emplear;

- planificar, organizar, ejecutar y controlar la actividad de superación y desarrollo de sus recursos humanos;
- elaborar las acciones de carácter interno o externo para llevar a cabo el Plan de capacitación y desarrollo del área;
- elaborar del diagnóstico o determinación de las necesidades de superación de cada trabajador;
- realizar la evaluación del Plan de capacitación y desarrollo del área; y
- consolidar las necesidades de aprendizaje según las distintas categorías de todos los trabajadores del área. Así como viabilizar la realización del proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje por parte de los trabajadores del área.

Anexo 8. Modelos del procedimiento de formación y desarrollo

Modelo1

Cuestionario para la identificación de necesidades de capacitación

Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas"

Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos se encuentra realizando un estudio con el objetivo de identificar las principales necesidades de superación de los trabajadores de la UCLV. Los resultados obtenidos permitirán la confección del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para el año _____. Este cuestionario debe ser contestado por el Jefe Inmediato Superior a partir de la información recogida en el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) en un previo intercambio con sus trabajadores, según el cargo que ocupen. Se necesita de su colaboración y de la mayor sinceridad posible en las respuestas ofrecidas.

Para trabajadores docentes:

Facultad: _____

Categoría Docente o Científica: ____No poseen (adiestrados) ____Instructor o Asp. Inv. ___Asistente o Inv. Agreg. ____P. Auxiliar o Inv. Auxiliar____ P. Titular o Inv. Titular

Nombre y Apellidos: _____

Para trabajadores no docentes:

Facultad o área: _____

Ocupación o Cargo: _____

Nombre y Apellidos: _____

1. Mencione cuáles son las principales necesidades de capacitación que posee actualmente el trabajador, de acuerdo con el cargo que ocupa. Tenga en cuenta aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que podrían contribuir a optimizar su desempeño laboral.

Firma del trabajador: _____ Firma del Jefe Inmediato: _____

Modelo 2

Consolidado de las necesidades de capacitación identificadas por Área

Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas"

Dirección de Recursos Humanos

Complete la tabla que se muestra a continuación utilizando la información recogida en el Modelo 1, incluyendo los aspectos siguientes:

- Temáticas que requiere sean impartidas de acuerdo a sus necesidades
- Modos de formación (entre los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales se encuentran: adiestramiento a recién graduados, cursos de habilitación, cursos de perfeccionamiento o promoción, entrenamiento en el puesto de trabajo, cursos de postgrado, diplomados y maestrías).
- Objetivos que se pretenden alcanzar en los trabajadores con la capacitación en cada temática planteada.

Facultad o área: _____

Temáticas	Modo de	Objetivos	Cant.	Fecha

	formación		personas	propuesta

Firma del Jefe del Área: _____ Fecha: ___/_____/____

Anexo 9. Entrevistas aplicadas

Entrevista 1

Objetivo: obtener información acerca del dominio que tienen los directivos de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV sobre las deficiencias que entorpecen el normal desarrollo del proceso de formación y desarrollo.

Director:

1. ¿Cuál es la visión que tiene usted acerca del trabajo que realiza la DRH como soporte de los demás procesos que se desarrollan en la UCLV?
2. ¿Cómo aprecia la importancia que tiene la aplicación correcta de los procedimientos, instrucciones y resoluciones establecidos para el proceso de formación y desarrollo?
3. A su juicio cuáles pueden ser las causas que entorpecen el desempeño eficiente de la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo.
4. ¿Cuáles son las estrategias que la DRH de la UCLV ha puesto o tiene en práctica como vía para la solución de los problemas que en el proceso de formación y desarrollo se han venido presentando?
5. ¿Cómo valora usted la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo de la UCLV?
6. ¿Cómo considera que fluyen las relaciones y la comunicación entre la DRH y los departamentos y demás áreas de la UCLV?

Metodólogo:

1. ¿Cuál es su visión acerca del rigor metodológico que debe caracterizar el desarrollo de los diferentes procesos que se ejecutan en la DRH de la UCLV?

2. ¿Cómo considera que es la preparación metodológica que tienen los trabajadores de la DRH para llevar a cabo con eficiencia los procedimientos, instrucciones y resoluciones que norman el desempeño en el proceso de formación y desarrollo?
3. ¿Cuáles son las diferentes lagunas o insuficiencias que se han identificado en la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo?
4. ¿Cuáles son las causas de las principales deficiencias que actualmente entorpecen la aplicación del trabajo metodológico en el proceso de formación y desarrollo?
5. Puede ilustrar con un ejemplo algún caso específico donde no se cumple con los requerimientos metodológicos en la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo.
6. ¿Cómo valora la organización actual del trabajo metodológico en el proceso de formación y desarrollo?
7. ¿Cuáles son las vías o métodos que son necesarios aplicar actualmente para lograr mayor eficiencia en la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo?

Entrevista2

Objetivo: obtener información relacionada con el criterio que tiene la especialista B en Gestión de Recursos Humanos del grupo de formación y desarrollo de la DRH sobre la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo.

Especialista:

1. ¿Cuál es su visión acerca del cumplimiento de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo?
2. ¿Cómo considera que fluye la información básica que constituye un peldaño necesario para la aplicación eficiente los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo?
3. ¿Cuentan ustedes con las condiciones físicas y materiales necesarias que contribuya a disponer de condiciones organizativas en función de la calidad de la gestión?
4. ¿Cómo valora usted el trabajo de los tribunales según lo establecido en el Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior tanto para el otorgamiento da la categoría como para la ratificación?

5. Cree usted que en las diferentes áreas y departamentos de la universidad se realiza un correcto estudio para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores teniendo en cuenta lo planteado para cada tipo en la Resolución 75 del 2015. ¿Por qué? Cite los principales problemas al organizar y coordinar las actividades de superación.
6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que enfrenta hoy el grupo de formación y desarrollo en el trabajo con la inserción, seguimiento y evaluación de los recién graduados?
7. A su juicio los encargados de llevar a cabo el proceso de evaluación de los docentes y no docente cumplen con el procedimiento establecido. ¿Por qué? En resumen, cuáles son las deficiencias detectadas en este procedimiento y qué acciones se podrían tomar al respecto.

Entrevista 3

Objetivo: constatar información sobre el criterio que posee el personal que ejecuta relaciones de trabajo directo con la DRH de la UCLV.

Profesor:

1. Pudiera argumentar su criterio acerca del estado actual de las relaciones de trabajo de las áreas y departamentos de la universidad con la DRH.
2. ¿Dónde estima que están hoy los principales obstáculos para el desarrollo de las relaciones de trabajo eficiente entre la DRH y las áreas y departamentos de la universidad?
3. ¿Cómo considera que es la calidad de la gestión y la atención en el grupo de formación y desarrollo de la UCLV? ¿Influye en ello las condiciones físicas y materiales del local?
4. ¿Cómo fluye la información desde las áreas y departamentos hacia el grupo de formación y desarrollo, especialmente en lo referido a la evaluación de los docentes y no docentes? ¿Cuáles considera que son problemas a resolver?
5. Valore desde una posición crítica cómo impacta la gestión del grupo de formación y desarrollo en la calidad de trabajo de áreas y departamentos de la universidad.

Anexo 10. Resultados obtenidos al aplicar las entrevistas

Director: Fernando Marrero Delgado

1. El proceso de GRH es clave y a la vez estratégico y transversal a los demás procesos por ser el recurso humano el principal recurso con que cuenta para poder lograr su misión y cumplir con los objetivos trazados.
2. Una aplicación adecuada de estos garantizaría el éxito de la formación y desarrollo como uno de los subsistemas básicos de la DRH.
3. Las causas que pueden entorpecen el desempeño eficiente de la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo son:
    - los cuadros no realizan adecuadamente la GRH que tienen subordinadas asumiendo que muchas de estas funciones que los competen deben ser realizadas por la DRH;
    - la disciplina informática, la calidad y oportunidad de la información que se brinda desde las diferentes unidades organizativa a la DRH;
    - el no tener confeccionado los perfiles de competencia del especialista y del técnico;
    - la calidad en el asesoramiento, control, tramitación y elaboración de la información por los especialistas y técnicos del grupo; y
    - desconocimiento de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo por parte de los cuadros y demás trabajadores.
4. Las estrategias que la DRH de la UCLV ha puesto o tiene en práctica como vía para la solución de los problemas que en el proceso de formación y desarrollo se han venido presentando son: la divulgación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo mediante la realización de talleres con diferentes grupos de trabajadores de acuerdo a sus intereses. Realización de investigaciones que identifiquen las deficiencias y puedan mejorar las deficiencias del proceso.
5. Se violan los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo establecidos por desconocimiento o por malas actuaciones desde las unidades organizativas y en el propio grupo de formación y desarrollo.
6. Las relaciones y la comunicación entre la DRH y los departamentos y demás áreas de la universidad fluyen con un buen sistema de comunicación aunque tiene que ser perfeccionado.

Metodólogo: Aliesky González Pérez

1. Todos los procesos que se llevan a cabo en la DRH tienen una significación ya que se gestiona todo los recursos humanos de la UCLV. El rigor debe ser alto desde el punto de vista de retribución, capacitación, selección del personal, seguridad y salud del trabajo. En función de esto se ha logrado actualizar el manual en los diferentes aspectos.
2. Problema serio: fluctuación el personal. Hay personas con gran experiencia pero le falta el análisis metodológico y personal de nuevo ingreso a los cuales se les debe establecer el intercambio y preparación necesaria.
3. Las principales lagunas o insuficiencias que se han identificado en la aplicación de los procedimientos, instrucciones y resoluciones están con la categoría docente pues no existe conocimiento sobre el nuevo procedimiento lo que trae consigo un conjunto de problemas.
4. Las causas de las principales deficiencias que entorpecen la aplicación del trabajo metodológico en el proceso de formación y desarrollo son la carencia de los perfiles de competencia del especialista y del técnico, insuficiente soporte informático.
5. Un ejemplo donde no se cumple con los requerimientos metodológicos es en el proceso de otorgamiento de categorías docentes pues se demoran, se reciben actas con errores y en el caso de otorgamiento de las condecoraciones pues las plantillas vienen con errores, falta información.
6. En la organización actual las áreas están bien distribuidas pero la jefa del grupo debe controlar más y trabajar menos, influyendo negativamente la fluctuación del personal conllevando a lo antes expuesto y que los técnicos solo se centran en lo que debe hacer en sus puesto desconociendo el trabajo que se realiza en los demás lo que debería de cambiar pues todos deben tener un conocimiento general de los que se hace en todo el grupo.
7. Las vías o métodos que son necesarios aplicar actualmente para lograr mayor eficiencia son el control que deben hacer el director y el metodólogo en el área, la especialista principal debe tener un sistema de identificación de necesidades de cada uno de los técnicos.

Especialista: Ana Ibis Cairo Valdés

1. Como grupo se hacen las acciones necesarias para que se cumplan con los procedimientos, instrucciones y resoluciones en el proceso de formación y desarrollo pero de las facultades y otras áreas universitarias de manera general no se

cumplen todos los procedimientos, instrucciones y resoluciones, (se incumplen con los cronogramas, existe morosidad en la entrega de la información, se aprecia el desconocimiento de docente y cuadros de los reglamentos).

2. Esta comunicación representa una gran debilidad ya que no contribuye a un buen resultado del trabajo. Se utiliza la intranet, correo, plan de trabajo y aun así las áreas incumplen con la información que tienen que entregar.
3. El local no tiene la amplitud requerida, los expedientes no tienen el espacio necesario, hay pocas computadoras y escaso material de oficina.
4. En el trabajo de los tribunales existe demora para ejecutar los procedimientos, instrucciones y resoluciones y revisar los expedientes en el departamento. No cumplen con el cronograma establecido para la revisión de los expedientes.
5. Se hace un análisis superficial porque no se realiza un estudio o diagnóstico previo a los trabajadores para detectar la brecha lo que permite que no se le da un seguimiento concreto tributando al desempeño del trabajo. Principales problemas:
   - no existencia de locales para impartir los cursos;
   - no se explotan eficientemente otras modalidades de capacitación que no sean las tradicionales;
   - afectaciones en ocasiones a la superación de los trabajadores al enfrentar otras tareas y restarle importancia a la capacitación; y
   - dificultades en la disponibilidad de recursos materiales.
6. Las fortalezas que enfrenta hoy el grupo de formación y desarrollo en el trabajo con la inserción, seguimiento y evaluación de los recién graduados en preparación son se interesan en su proceso, en adiestrarse, en capacitarse. En la UCLV existe una estructura que se preocupa por ellos. Las debilidades son las facultades desconocen el tratamiento que se debe dar al recién graduado en preparación (cuando hay que liberarlo, informar si existe algún problema). No se acercan al especialista para informar de las tareas.
7. En el proceso de evaluaciones siempre existen dificultades ya que se viola el cronograma del proceso, no se cumple con los procedimientos, instrucciones y resoluciones establecidos para realizar las evaluaciones a los docentes y no se hacen los señalamientos y recomendaciones en la mayoría de las evaluaciones.

Profesor: Frank Cecilio Piedra Jiménez

1. Las relaciones de trabajo a mi juicio es buena, la información es informada y entregada en tiempo.
2. Los principales obstáculos se encuentran en el desconocimiento de los procedimientos, instrucciones y resoluciones que se aplican en este caso.
3. A pesar de haber tenido poco contacto con este departamento este ha sido bueno. A pesar de que el local es pequeño los trabajadores siempre tratan que uno se sienta cómodo.
4. No tengo conocimiento sobre el tema.
5. El seguimiento que hacen en el grupo de formación y desarrollo de los profesores es fundamental.

Profesor: Aramis Alfonso LLanes

1. Las relaciones de trabajo a mi juicio es excelente, la información necesaria es divulgada por la intranet, enviada por correo y siempre sale en el plan de trabajo lo referido a las actividades de capacitación.
2. Los principales obstáculos se encuentran en el descuido al tener que ratificar o cambiar la categoría docente y en el desconocimiento de los que hay que hacer al respecto.
3. Siempre que he necesitado algo en este grupo he sido bien recibido y atendido a pesar de las condiciones del local que no son las mejores.
4. No tengo conocimiento sobre el tema.
5. El seguimiento que hacen en el grupo de formación y desarrollo en la calidad de trabajo de áreas y departamentos de la UCLV es bueno.

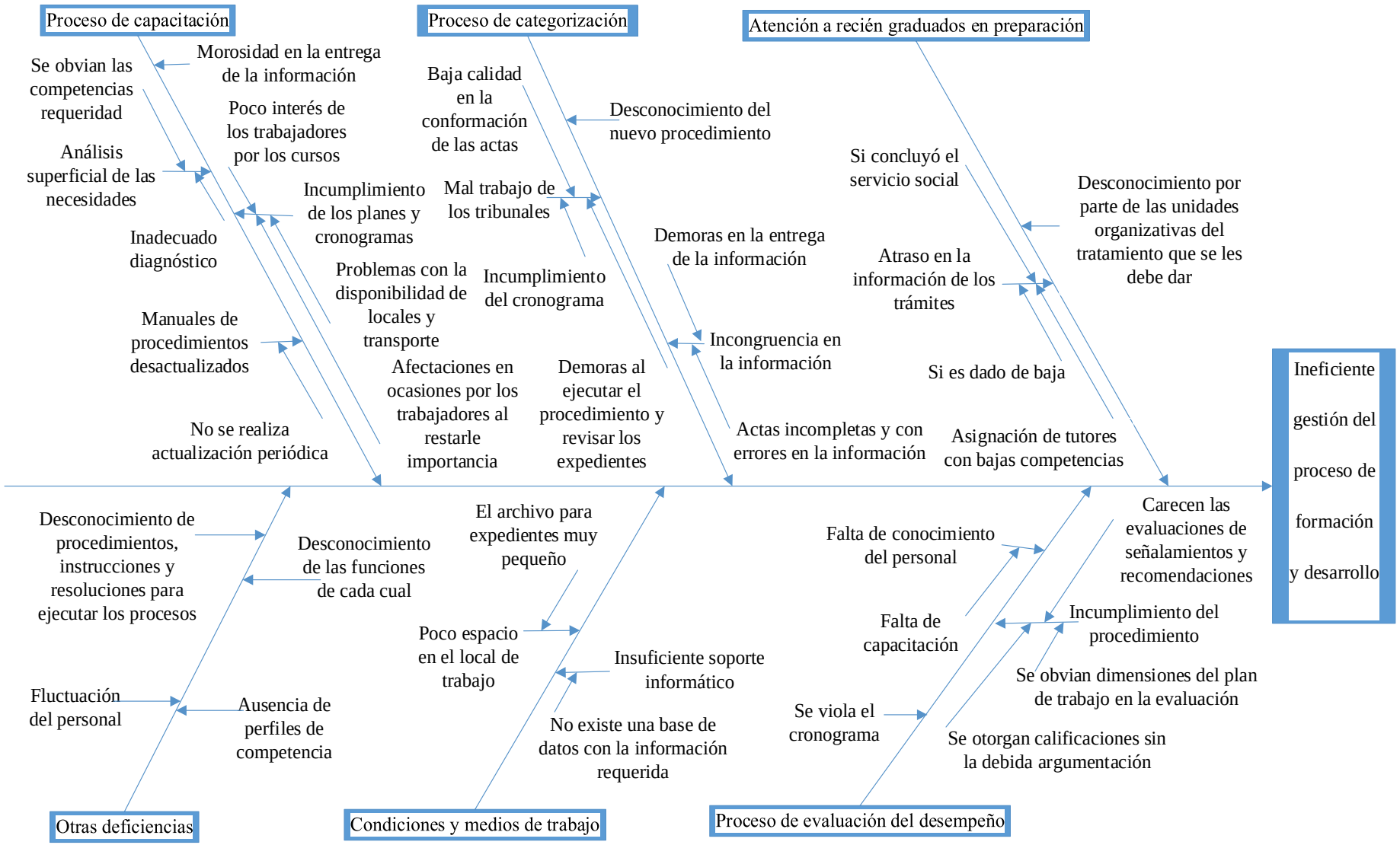
Profesor: Idalmis Acosta Pérez

1. Las relaciones de trabajo a mi juicio es muy buena, la información necesaria es divulgada por los medios y en el plan de trabajo.
2. Los principales obstáculos se encuentran en el desconocimiento de los procedimientos, instrucciones y resoluciones al respecto.
3. Siempre que he necesitado algo en este grupo he sido bien recibida y atendida a pesar de las condiciones del local que no son las mejores.
4. La información fluye bien aunque debería de mejorar la comunicación entre estas.
5. El seguimiento que hacen en el grupo de formación y desarrollo en la calidad de trabajo de áreas y departamentos de la UCLV es bueno aunque puede mejorar desde mi punto de vista.

Profesor: José Ulivis Espinosa Martínez

1. Las relaciones de trabajo a mi juicio es satisfactoria, la información es divulgada por la intranet y enviada por correo.
2. Los principales obstáculos se encuentran en el descuido al tener que ratificar o cambiar la categoría docente y en el desconocimiento del nuevo procedimiento.
3. Siempre que he necesitado algo en este grupo he sido bien recibido y atendido a pesar de las condiciones del local que no son las mejores.
4. La información fluye bien aunque debe de mejorar este tema pues esta de las áreas hacia el grupo generalmente llega tarde.
5. El seguimiento que hacen en el grupo de formación y desarrollo en la calidad de trabajo de áreas y departamentos de la UCLV es bueno.

Anexo 11. Causa-efecto


Proceso de capacitación
Morosidad en la entrega de la información
Se obvian las competencias requeridad
Poco interés de los trabajadores por los cursos
Análisis superficial de las necesidades
Incumplimiento de los planes y cronogramas
Inadecuado diagnóstico
Problemas con la disponibilidad de locales y transporte
Manuales de procedimientos desactualizados
Afectaciones en ocasiones por los trabajadores al restarle importancia
No se realiza actualización periódica
Proceso de categorización
Baja calidad en la conformación de las actas
Desconocimiento del nuevo procedimiento
Mal trabajo de los tribunales
Incumplimiento del cronograma
Demoras en la entrega de la información
Incongruencia en la información
Demoras al ejecutar el procedimiento y revisar los expedientes
Actas incompletas y con errores en la información
Atención a recién graduados en preparación
Si concluyó el servicio social
Desconocimiento por parte de las unidades organizativas del tratamiento que se les debe dar
Atraso en la información de los trámites
Si es dado de baja
Asignación de tutores con bajas competencias
Ineficiente gestión del proceso de formación y desarrollo
Desconocimiento de procedimientos, instrucciones y resoluciones para ejecutar los procesos
Desconocimiento de las funciones de cada cual
Fluctuación del personal
Ausencia de perfiles de competencia
Otras deficiencias
El archivo para expedientes muy pequeño
Poco espacio en el local de trabajo
Insuficiente soporte informático
No existe una base de datos con la información requerida
Condiciones y medios de trabajo
Falta de conocimiento del personal
Falta de capacitación
Se viola el cronograma
Carecen las evaluaciones de señalamientos y recomendaciones
Incumplimiento del procedimiento
Se obvian dimensiones del plan de trabajo en la evaluación
Se otorgan calificaciones sin la debida argumentación
Proceso de evaluación del desempeño

Anexo 12. Perfil de competencia diseñado para el cargo analizado de Especialista B en Gestión de los recursos humanos en funciones de Especialista principal del grupo de formación y desarrollo

<table>
<tr><td colspan="3">1. DATOS GENERALES</td></tr>
<tr><td colspan="3">Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista principal B en Gestión de recursos humanos</td></tr>
<tr><td colspan="3">Área a la que pertenece: Grupo de Formación y Desarrollo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Categoría ocupacional: Técnico</td><td>Grupo escala salarial: XI</td></tr>
<tr><td colspan="2">Subordinación directa a: director de la Dirección de Recursos Humanos.</td><td>Subordinados: trabajadores del grupo de formación y desarrollo.</td></tr>
<tr><td>Salario: $ 585.00</td><td>Sistema de pago: Sueldista</td><td>Estimulación: $ 60.00</td></tr>
<tr><td colspan="3">2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO</td></tr>
<tr><td colspan="3">Misión: garantizar que se cumpla la política de superación, promoción y evaluación del personal docente e investigador y demás trabajadores en correspondencia con las políticas vigentes. Atender la capacitación del centro.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Funciones básicas:
• actualizar y controlar el sistema automatizado de docentes e investigadores;
• controlar actualización del “sistema para la toma de decisiones”;
• participar en la elaboración y cumplimiento de los objetivos y criterios de medida de la Gestión de recursos humanos, realizando los informes correspondientes;
• actualizar y controlar el registro de las relaciones de familiaridad de los recién graduados en preparación, docentes e investigadores y demás trabajadores del centro;
• realizar la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y Ministerio;
• evaluar el ambiente laboral del centro y sus áreas;
• planificar, controlar y ejecutar el plan de atención y estimulación moral, interactuando sistemáticamente con el Vicerrectorado de Extensión, Comunicación e Informatización para su divulgación;</td></tr>
</table>

- asesorar, orientar, revisar, tramitar y dar seguimiento a su aprobación por el MES, del proceso de condecoraciones;
- controlar y actualizar los profesores eméritos y consultantes del centro;
- asesorar, orientar, revisar, tramitar y dar seguimiento a su aprobación por el MES y CITMA, de los proceso categorías docentes y científicas principales superiores, respectivamente, las de Asistente e Instructor aprobadas por el Rector, las de Investigador Agregado y Aspirante a investigador por el MES;
- orientar, asesorar y gestionar la aprobación y labor de los tribunales de categorías docentes e investigadores;
- realizar la confección, control y actualización de los expedientes de los docentes de la sede central e investigadores;
- asesorar, orientar, tramitar y controlar la categorización y ratificación a los docentes e investigadores;
- solicitar la confección de los títulos de categorías de todos los docentes del centro;
- asesorar, orientar y controlar el desarrollo del proceso de evaluación del personal docente, investigadores, recién graduados en preparación, dando seguimiento a las evaluaciones y realizando los informes correspondientes;
- controlar el proceso de recepción y archivo de la evaluaciones de desempeño de docentes, investigadores y recién graduados en preparación;
- procesar y controlar altas y bajas de docentes e investigadores, por áreas, categoría, grado científico y causas, realizando los informes correspondientes;
- realizar supervisiones a las áreas en cuanto a carga docente de los profesores, planes de trabajo de docentes, investigadores y recién graduados, realizar evaluaciones del desempeño, plan de capacitación, realizando los informes correspondientes; y
- elaborar las informaciones que se rinden al MES relacionadas con procesos de categorías docentes, altas y bajas y evaluación profesoral y otras informaciones que se soliciten.

Funciones específicas:

- planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo del grupo;

- asesorar, coordinar y controlar todo lo referente a la política de superación y evaluación de los docentes, investigadores en correspondencia con la misión y visión del centro;
- orientar, asesorar y gestionar la aprobación y labor de los tribunales de categoría docente e investigativo;
- asesorar, orientar y controlar el desarrollo del proceso de evaluación del personal docente, investigativo, recién graduado en preparación; seguimiento a las evaluaciones pendientes;
- confeccionar, controlar y actualizar los expedientes de investigadores;
- asesorar, orientar y controlar el periodo de preparación para el empleo laboral de los recién graduados;
- elaborar todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y ministerio;
- asesorar, orientar, revisar y tramitar proceso de condecoraciones y categorías docentes principales superiores; seguimiento a la aprobación por el MES de los procesos;
- control y actualización de los profesores eméritos y consultantes del centro;
- procesar y controlar altas y bajas de docentes e investigadores, por áreas y causas; elaborar los informes correspondientes;
- participar en las supervisiones a las áreas que atiende en cuanto a carga docente de los profesores, planes de trabajo de docentes, investigadores y adiestrados, evaluaciones del desempeños, plan de capacitación; elaborar los informes correspondientes;
- planificar, organizar, orientar, convocar y controlar el desarrollo de la superación y capacitación de todos los trabajadores en la Universidad;
- elaborar la estrategia del programa de capacitación y desarrollo del personal de recursos humanos de la universidad;
- analizar los programas de formación y desarrollo de obreros, servicios y administrativos;
- controlar inspeccionar y evaluar periódicamente el cumplimiento de los programas de capacitación y desarrollo de todos los segmentos;

- controlar el sistema de formación de los recién graduados en preparación en la entidad;
- determinar las necesidades de aprendizaje (DNA) según las distintas categorías;
- garantizar el desarrollo de la capacitación inicial de los trabajadores que se incorporan a la Universidad;
- gestionar los materiales y locales para garantizar el desarrollo de los cursos del plan de capacitación;
- realizar la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y ministerio;
- actualizar el sistema automatizado de docentes e investigadores;
- controlar actualización del portal de recursos humanos;
- controlar actualización del "sistema para la toma de decisiones";
- planificar, controlar y ejecutar el plan de atención y estimulación moral de los trabajadores del centro; interactuar sistemáticamente con el Vicerrectorado de Extensión, Comunicación e Informatización para su divulgación;
- actualizar en el sistema Assets las acciones de capacitación recibida por los trabajadores;
- tramitar cartas de abandono y deserción de docentes, investigadores y recién graduados en preparación;
- velar por la adecuada atención al público de sus subordinados;
- atender adecuadamente y brindar información al público; y
- realizar otras tareas asignadas por el jefe.

3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos mínimos necesarios: ser graduado de nivel superior

Especialidades preferentes: graduado de Ingeniería Industrial

Necesidad de adiestramiento: Sí X No _____

Requisitos de	Necesidad de experiencia previa: Sí X No _____

experiencia	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:		
	Cantidad mínima de experiencia:		
Requisitos físicos o aparenciales relevantes: buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público, así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada.			
Otras exigencias: estar psíquicamente apto.			
4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: trabajo de oficina, buenas condiciones de trabajo.			
Factores de riesgo: no existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo y el manejo de documentos archivados por muchos años.			
Medios de seguridad:			
Tipo y grado de esfuerzo característico: Físico: posición de trabajo sentado Mental: esfuerzo mental sostenido			
Otros factores que influyen en el ambiente de trabajo			
Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádicamente
Olores		X	
Humedad		X	
Resequedad			X
Corriente de aire		X	
Frío		X	
Ruido			X
Calor		X	
Cambios bruscos de			X

<table>
<tr><td>temperatura</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Expuesto a radiaciones solares</td><td></td><td></td><td>X</td></tr>
<tr><td>Espacios reducidos</td><td></td><td></td><td>X</td></tr>
<tr><td>Humo</td><td></td><td></td><td>X</td></tr>
<tr><td>Polvo</td><td></td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>Vapor</td><td></td><td></td><td>X</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Condiciones organizativas</td><td colspan="3">Área de trabajo:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Régimen de trabajo y descanso: 190.6 h/mes de trabajo</td></tr>
<tr><td colspan="3">Horario de trabajo y duración de la Jornada: 8:00 am a 4:30 pm.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: computadoras, lapiceros, agendas, y todo tipo de accesorios y materiales de oficina.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Responsabilidad:
poseer capacidad de decisión hacia el trabajo y aprendizaje de la experiencia;
tener disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo;
dirigir eficientemente y con la capacidad requerida el grupo de formación y desarrollo;
elaborar la estrategia del programa de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la universidad;
responde en las áreas que atiende por el cumplimiento de la superación, promoción y evaluación del personal docente e investigadores en correspondencia con las políticas vigentes;
analizar los programas de formación y desarrollo de obreros, servicios y administrativos;
velar que se cumplas las normas establecidas en los procesos de categorización y ratificación de categorías docentes;</td></tr>
</table>

- responde por la panificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los trabajadores en la UCLV;
- consolidar y rectorar el proceso de determinación de necesidades de aprendizaje (DNA) según las distintas categorías en toda la Universidad;
- actualizar en el sistema Assets las acciones de capacitación recibida por los trabajadores;
- hacer un uso racional de los recursos que le son asignados por su jefe inmediato, así como velar por el cuidado y conservación de los activos fijos tangibles y útiles y herramientas; y
- atender adecuadamente al personal que se dirige al grupo buscando alguna información de utilidad para el buen desempeño de sus funciones.

Relaciones: con el resto de los miembros del grupo, así como de la Dirección de Recursos Humanos, además con todos los docentes y trabajadores en general de la Universidad.

5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

COMPETENCIAS	**DIMENSIÓN**
Conocimientos y experiencia	• capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico; • capaz de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo; • se puede confiar en el juicio y en la labor que realiza; y • cumple las medidas establecidas en el plan de prevención de riesgos.
Confianza en sí mismo	• creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo; y • capacidad de desarrollarse especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
Capacidad de dirección	• capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer; • capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo; y • posee las características necesarias para ser respetado y

	seguido por su grupo o equipo.
Compromiso con la organización	• capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización; • está consciente de que su labor es muy importante para el buen desempeño de la organización y de su persona; y • cuida los instrumentos y herramientas que posee para trabajar.
Sensibilidad interpersonal	• capacidad para escuchar adecuadamente; • es capaz de comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás; • siempre está disponible para lo que haya que hacer; • se entrega a su labor con ahínco y dedicación; y • está consciente de que su labor es imprescindible.
Proyección estratégica	• visiona el futuro; • posee un trato cordial y amable con los clientes; • se preocupa por entender las necesidades de los clientes y por darle solución a sus problemas; • visualiza las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista; y • hace el mayor esfuerzo en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo individuales en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
Comportamiento ante fracasos	• capacidades para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos; • se preocupa por superar su desempeño; • busca la habilidad de adaptarse a trabajar con una variedad de situaciones de individuos o grupos; • entender y apreciar puntos de vista diferentes y

	opuestos; y • capacidad de escuchar las críticas y tomarlas en serio.
Impacto e influencia	• deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás; • capacidad de persuadir, convencer e influir sobre el resto de las personas con el fin de que sigan un plan de acción; y • tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
Orientación al cliente	• deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas; • la acepción del cliente tanto externo o interno; • mantener un correcto comportamiento dentro de la entidad; • ser ejemplo a seguir por los demás; y • poseer adecuadas reglas de educación formal.
Preocupación por el orden y la calidad	• preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones; • capacidad de aceptar el establecimiento de sistemas claros y ordenados; • elabora la información estadística establecida; • está consciente de que su labor es muy importante para el buen desempeño de la organización y de su persona; y • cuida los instrumentos y herramientas que posee para trabajar.
Autocontrol	• capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones; • se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas;

	• poseer conocimientos de técnicas de relajación; y • mantener las emociones bajo control.

Competencias genéricas:

La persona al ocupar este puesto debe poseer: una inteligencia, memoria y atención normales, con buenas aptitudes verbales, capacidad de decisión hacia el trabajo y aprendizaje de la experiencia. En el ámbito actitudinal se requiere de disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo. Además debe poseer capacidad de dirección.

Anexo 13. Perfil de competencia diseñado para el cargo analizado de Especialista B en Gestión de recursos humanos en el grupo de formación y desarrollo

1. DATOS GENERALES		
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista B en Gestión de recursos humanos		
Área a la que pertenece: Grupo de Formación y Desarrollo		
Categoría ocupacional: Técnico	Grupo escala salarial: XI	
Subordinación directa a: especialista principal manteniendo vínculo estrecho con todas las áreas de la Universidad y trabajadores del área.	Subordinados:	
Salario: $ 495.00	Sistema de pago: Sueldista	Estimulación: $ 60.00
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO		
Misión: garantizar que se cumpla la política de superación, promoción y evaluación del personal docente e investigador y demás trabajadores en correspondencia con las políticas vigentes. Atender la capacitación del centro.		
Funciones básicas: • actualizar y controlar el sistema automatizado de docentes e investigadores; • controlar actualización del “sistema para la toma de decisiones”; • participar en la elaboración y cumplimiento de los objetivos y criterios de medida de		

la Gestión de recursos humanos, realizando los informes correspondientes;

- actualizar y controlar el registro de las relaciones de familiaridad de los recién graduados en preparación, docentes e investigadores y demás trabajadores del centro;
- realizar la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y Ministerio;
- evaluar el ambiente laboral del centro y sus áreas;
- planificar, controlar y ejecutar el plan de atención y estimulación moral, interactuando sistemáticamente con el Vicerrectorado de Extensión, Comunicación e Informatización para su divulgación;
- asesorar, orientar, revisar, tramitar y dar seguimiento a su aprobación por el MES, del proceso de condecoraciones;
- controlar y actualizar los profesores eméritos y consultantes del centro;
- asesorar, orientar, revisar, tramitar y dar seguimiento a su aprobación por el MES y CITMA, de los proceso categorías docentes principales superiores y científicas, respectivamente, y las de Asistente e Instructor aprobadas por el Rector;
- orientar, asesorar y gestionar la aprobación y labor de los tribunales de categorías docentes e investigadores;
- realizar la confección, control y actualización de los expedientes de los docentes de la sede central e investigadores;
- asesorar, orientar y controlar la categorización y ratificación a los docentes e investigadores;
- asesorar, orientar y controlar el desarrollo del proceso de evaluación del personal docente, investigadores, recién graduados en preparación, dando seguimiento a las evaluaciones y realizando los informes correspondientes;
- recibir, controlar y archivar las evaluaciones del desempeño de los docentes e investigadores en los expedientes;
- recibir, controlar y archivar las evaluaciones parciales y conclusivas de los recién graduados en preparación, dando seguimiento a las evaluaciones y al tratamiento

salarial de los mismos;

- procesar y controlar altas y bajas de docentes e investigadores, por áreas, categoría, grado científico y causas, realizando los informes correspondientes;
- realizar supervisiones a las áreas en cuanto a carga docente de los profesores, planes de trabajo de docentes, investigadores y recién graduados en preparación, realizar evaluaciones del desempeño, plan de capacitación, realizando los informes correspondientes; y
- elaborar las informaciones que se rinden al MES relacionadas con procesos de categorías docentes, altas y bajas y evaluación profesoral y otras informaciones que se soliciten.

Funciones específicas:

- atender, asesorar y guiar el proceso de categorización y ratificación a los docentes, en las áreas que atiende;
- realizar la confección, control y actualización de los expedientes de los docentes de las áreas que atiende;
- recibir, controlar y archivar las evaluaciones del desempeño de los docentes e investigadores de las áreas que atiende; seguimiento a las evaluaciones pendientes;
- tramitar cambios de boleta de los recién graduados en preparación;
- tramitar bajas de los recién graduados en preparación;
- participar en las supervisiones a las áreas que atiende en cuanto a carga docente de los profesores, planes de trabajo de docentes, investigadores y adiestrados evaluaciones del desempeños, plan de capacitación; elaborar los informes correspondientes;
- preparar y dirigir el proceso de la demanda de fuerza de trabajo calificada y coordinación con el Centro de bienestar universitario de la Facultad de Ciencias Sociales para la realización del mismo;
- realiza la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y ministerio;
- atender adecuadamente y brindar información al público; y

<table>
<tr><td colspan="4">• realizar otras tareas asignadas por el jefe</td></tr>
<tr><td colspan="4">3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO</td></tr>
<tr><td colspan="4">Requisitos mínimos necesarios: ser graduado de nivel superior</td></tr>
<tr><td colspan="4">Especialidades preferentes: Ingeniería Industrial</td></tr>
<tr><td colspan="4">Necesidad de adiestramiento: Sí X No _____</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Requisitos de experiencia</td><td colspan="3">Necesidad de experiencia previa: Sí X No _____</td></tr>
<tr><td colspan="3">Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cantidad mínima de experiencia:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Requisitos físicos o aparenciales relevantes: buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público, así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada</td></tr>
<tr><td colspan="4">Otras exigencias: estar psíquicamente apto.</td></tr>
<tr><td colspan="4">4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO</td></tr>
<tr><td colspan="4">Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: trabajo de oficina, buenas condiciones de trabajo.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Factores de riesgo: no existen riesgos inminentes para la vida, solo el estrés por la sobrecarga de trabajo y el manejo de documentos archivados por muchos años.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Medios de seguridad:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Tipo y grado de esfuerzo característico:
Físico: posición de trabajo sentado
Mental: esfuerzo mental sostenido</td></tr>
<tr><td colspan="4">Otros factores que influyen en el ambiente de trabajo</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Elementos</td><td colspan="3">Frecuencia</td></tr>
<tr><td>Siempre</td><td>En ocasiones</td><td>Esporádicamente</td></tr>
<tr><td>Olores</td><td></td><td>X</td><td></td></tr>
</table>

Humedad		X	
Resequedad			X
Corriente de aire		X	
Frío		X	
Ruido			X
Calor		X	
Cambios bruscos de temperatura			X
Expuesto a radiaciones solares			X
Espacios reducidos			X
Humo			X
Polvo		X	
Vapor			X
Condiciones Organizativas	Área de trabajo:		
	Régimen de trabajo y descanso: 190.6 h/mes de trabajo		
	Horario de trabajo y duración de la Jornada: 8:00 am a 4:30 pm.		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: computadoras, lapiceros, agendas, y todo tipo de accesorios y materiales de oficina.			
Responsabilidad: • poseer disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo; • responder en las áreas que atiende por cada una de las funciones que como especialista debe cumplir. • atender adecuadamente al personal que se dirige al grupo buscando alguna información de utilidad para el buen desempeño de sus funciones; y			

• hacer un uso racional de los recursos que le son asignados por su jefe inmediato, así como velar por el cuidado y conservación de los activos fijos tangibles y útiles y herramientas;	
Relaciones: con el resto de los miembros del grupo, así como de la Dirección de Recursos Humanos, además con todos los docentes y trabajadores en general de la Universidad.	
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
COMPETENCIAS	**DIMENSIÓN**
Orientación al cliente	• deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas; • la acepción del cliente tanto externo o interno; • mantener un correcto comportamiento dentro de la entidad; • ser ejemplo a seguir por los demás; y • poseer adecuadas reglas de educación formal.
Facilidades comunicativas	• tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral; • transmite de forma clara y coherente; • se comunica con respeto y buena forma; • sabe escuchar los diversos criterios; y • redacta de manera clara y precisa.
Trabajo en equipo y cooperación	• capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros; • estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas; • busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo; • mayor preferencia por la cooperación y no la competencia individual; y • comparte con su grupo los retos.

Búsqueda de información	• curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta; • se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse; • constantemente se retroalimenta de sus subordinados; y • accede a las vías más actualizadas de información.
Ética profesional	• mantiene un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas; • posee una intachable reputación y antecedentes; • es correcto en sus actuaciones; y • tiene claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
Compromiso con la organización	• capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización; • está consciente de que su labor es muy importante para el buen desempeño de la organización y de su persona; y • cuida los instrumentos y herramientas que posee para trabajar.
Conocimientos y experiencia	• capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico; • capaz de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo; • se puede confiar en el juicio y en la labor que realiza; y • cumple las medidas establecidas en el plan de

	prevención contra riesgos.
Motivación por el logro	• preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia; • siempre está disponible para lo que haya que hacer; y • se entrega a su labor con ahínco y dedicación.
Impacto e influencia	• deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás; • capacidad de persuadir, convencer e influir sobre el resto de las personas con el fin de que sigan un plan de acción; y • tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.

Competencias genéricas:

La persona al ocupar este puesto debe poseer: una inteligencia, memoria y atención normales, con buenas aptitudes verbales, capacidad de decisión hacia el trabajo y aprendizaje de la experiencia. En el ámbito actitudinal se requiere de disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo.

Anexo 14. Plan de acciones para lograr el perfeccionamiento en la gestión del proceso de formación y desarrollo en la Dirección de Recursos Humanos en la UCLV

	Deficiencias	**Acciones de mejora**	**Responsable de cumplimiento**	**Fecha de cumplimiento**
Incumplimiento del proceso de capacitación	Morosidad en la entrega de información referente a las necesidades de superación	Estimular la toma de conciencia sobre las necesidades de superación	Director	Permanente
		Agilizar el proceso de entrega de información	Director y Especialista principal del grupo	Permanente
	Incumplimiento de los planes y cronogramas de capacitación establecidos	Aumentar el control sobre el cumplimiento de planes y cronogramas	Director y Especialista principal del grupo	Permanente
		Crear conciencia en los trabajadores de la importancia de la superación	Director y Especialista principal del grupo	Permanente
	Análisis superficial de las necesidades de capacitación	Realizar una adecuada selección del Comité de Expertos, que sea conformado por personas aptas para asumir esa responsabilidad	Director y Grupo de reclutamiento y selección	Permanente
		Impartir cursos de capacitación al Comité de Expertos	Director y Especialista principal del	Anualmente

			grupo	
		Realizar de manera adecuada el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje	Jefes de áreas de toda la universidad	Permanente
	Manuales de procedimientos desactualizados	Capacitar al personal que vaya a actualizar el manual	Director y Especialista principal del grupo	Septiembre de 2018
		Crear conciencia sobre la importancia de la actualización periódica del manual	Director	Permanente
Inadecuada aplicación del proceso de otorgamiento o ratificación de categorías docentes y otorgamiento de categorías científicas.	Desconocimiento del reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior.	Divulgar el reglamento por las diferentes vías	Director y Especialista principal del grupo	Permanente
		Impartir cursos sobre el reglamento	Director y Especialista principal del grupo	Septiembre de 2018
	Mal trabajo de los tribunales	Realizar correctamente el proceso de selección del personal	Director y Grupo de reclutamiento y selección	Permanente
		Crearles conciencia a los integrantes del tribunal de la importancia de su trabajo	Director, Jefes de las áreas y Especialista principal del grupo	Permanente
		Capacitar a las	Director y	Anualmente

		personas que integran los tribunales	Especialista principal del grupo	
	Incongruencia en la información debido a las actas incompletas y con errores en la información	Realizar una revisión profunda de todas las actas antes de ser aceptadas	Todos los Especialista B en Gestión de recursos humanos del grupo	Permanente
		Capacitar a los tribunales en el tema de confección de actas	Director y Especialista principal del grupo	Anualmente
Mala atención a recién graduados en preparación.	Desconocimiento por parte de las unidades organizativas del tratamiento que se les debe dar a los recién graduados en preparación	Capacitar a las personas encargadas de la atención a los recién graduados en preparación	Especialista que atiende los recién graduados en preparación	Anualmente
		Controlar el cumplimiento de lo normado en la Instrucción Rectoral de recién graduados en preparación y en el procedimiento para la incorporación de los recién graduados	Especialista que atiende los recién graduados en preparación	Permanente

	La información de trámites no se informa a tiempo	Crear conciencia sobre la importancia de informar cualquier dato sobre el recién graduado en preparación	Especialista que atiende los recién graduados en preparación	Permanente
		Dar cumplimiento a lo planteado en los documentos rectores sobre el tema de los recién graduados en preparación	Especialista que atiende los recién graduados en preparación	Permanente
Incumplimiento del proceso de evaluación del desempeño.	Se viola el cronograma establecido	Definir en convenio colectivo las fechas de entrega de evaluaciones	Director, Jefes de las áreas y Especialista principal del grupo	Bianual
	Falta de conocimiento del personal encargado referente a la confección de evaluaciones	Realizar una correcta selección del personal para desempeñar la tarea	Director y Grupo de reclutamiento y selección	Permanente
		Capacitar al personal encargado de la confección de las evaluaciones	Director y Especialista principal del grupo	Anualmente
	No se cumple con el procedimiento establecido	Impartir capacitación al personal encargado sobre el procedimiento	Director y Especialista principal del grupo	Anualmente

Inadecuadas condiciones y medios de trabajo	Poco espacio en el local de trabajo	Realizar una mejor distribución del local	Trabajadores del grupo	Julio de 2018
		Organizar de forma eficiente el archivo de expedientes	Trabajadores del grupo	Permanente
Otras deficiencias detectadas	Desconocimiento de procedimientos, instrucciones y resoluciones de los procesos que se asesoran, controlan, gestionan y tramitan en el grupo	Capacitar a los trabajadores en el tema	Director y Especialista principal del grupo	Septiembre de 2018
		Ampliar la formación jurídica de los trabajadores del grupo	Director y Especialista principal del grupo	Permanente
		Divulgar la información que se requiera que los trabajadores conozcan	Director, Jefes de las áreas y Especialista Principal del grupo	Permanente
	Desconocimientos en el grupo de las funciones de cada cual	Delimitar las funciones de cada cual en el grupo	Especialista principal del grupo	Junio de 2018
		Crear el perfil de competencia de cada puesto del grupo	Especialista principal del grupo	Diciembre de 2018
	Fluctuación del personal	Realizar una capacitación al personal de nuevo ingreso en el grupo	Director y Especialista principal del grupo	Permanente

		Realizar estimulación a los trabajadores para que se sientan motivados	Director, Jefes de las áreas y Especialista principal del grupo	Permanente
		No permitir sobrecargas de trabajo que puedan dañar la salud de los trabajadores	Director, Jefes de las áreas y Especialista principal del grupo	Permanente