



## Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario

### *Process Management Human Resources at university level*

Anaisa Hernández-González, Reynier Gómez-González

<sup>1</sup> Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba

E-mail: [anaisa@ceis.cujae.edu.cu](mailto:anaisa@ceis.cujae.edu.cu), [reynier@dcrhmail.cujae.edu.cu](mailto:reynier@dcrhmail.cujae.edu.cu)

Recibido: 19/07/2012

Aprobado: 11/06/2014

#### RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae). Con la finalidad de lograr una gestión y control eficiente y eficaz del proceso, se trazó como objetivo general de la investigación: "Diseñar el Proceso de Recursos Humanos de la universidad", basándose en el enfoque a procesos. Se realizan varias tareas organizadas en un procedimiento general para el rediseño éste proceso estratégico. Además, se utilizaron herramientas como la lista de Chequeo, el Diagrama Causa-Efecto, la Matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y técnicas y métodos como la entrevista, análisis y síntesis de la información, recopilación bibliográfica, consulta de las regulaciones que rigen los procedimientos del proceso en cuestión y la observación directa. Al finalizar el estudio se obtuvo la descripción del proceso y de los 12 subprocesos que contiene.

**Palabras clave:** Capital Humano, Gestión de Recursos Humanos, diseño de procesos.

#### ABSTRACT

*This work was developed in the Humans Resources Management of the Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae). In order to achieve efficient management and effective control of the process, outlined the general objective of the research : "Designing the Process of Human Resources of the university," based on the process approach. To complete this objective they were carried out several tasks organized in a general procedure for the redraw this strategic process. Specific tools were also used as the Checklist, Cause-Effect Diagram, Matrix of weaknesses, threats, strengths and opportunities and investigative techniques and methods as interviewing workers in the area, analysis and synthesis of information, collecting literature, consults of the regulations that govern the procedures of the process in question and direct observation. When concluding the study was obtained the description of the processes and of the 12 subprocesses that contains.*

**Key words:** Human capital, Management of human resources, design of processes.

### I. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones el área de Recursos Humanos es vital para su desarrollo; debido a que es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento que hace posible producir los bienes y servicios, producir ingresos y generar utilidades [1].

La gestión estratégica de los recursos humanos según Cuesta (2009, 17) *“consiste en el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, que busquen el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno”* [2].

En el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae) se sigue un enfoque basado en procesos [3]. En la universidad se consideran procesos estratégicos a aquellos trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización [4]. Los claves los que están relacionados directamente con los resultados a alcanzar y los de apoyo o soporte a los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios [4].

La Gestión de Recursos Humanos ha sido considerada como un proceso estratégico al ser un recurso esencial para cumplir el objeto social de la universidad vinculado con las áreas de resultado claves. Estas áreas son definidas como los procesos claves: formación, extensión universitaria y ciencia y técnica y postgrado.

El Ministerio de Educación Superior ha trabajado en la implantación de un nuevo modelo de Gestión Económico Financiero en todos los Centros de Educación Superior del país, donde el control interno ejerce un papel trascendental. Este control es un instrumento gerencial por excelencia, que permite a las instituciones alcanzar sus objetivos e identificar aquellos cambios internos o externos que pudieran afectar el logro de los mismos. En esta línea, resulta imprescindible diseñar y aplicar un instrumento que permita cumplir con la Resolución No.60 de la Contraloría General de la República. Esta resolución dicta las normas de control interno en nuestro país y los cambios que se han producido a partir de lo establecido en el nuevo Código del Trabajo y Reglamento del Código del trabajo; puestos en vigor en Julio de 2014 [5, 6, 7].

Esta resolución confiere una gran importancia al cumplimiento de las políticas y prácticas de la Gestión de los Recursos Humanos. Se diseñan procedimientos para la selección y aprobación del personal, capacitación, formación de valores, evaluación y promoción de los recursos humanos. Se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas en las entidades.

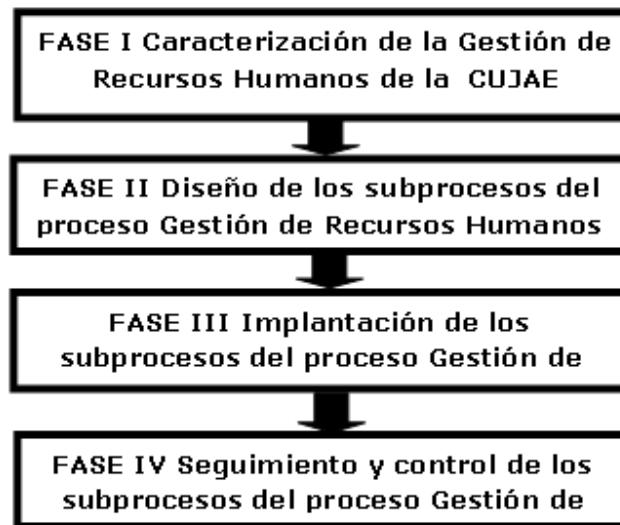
Estas motivaciones propiciaron el diagnóstico y análisis de la situación actual de este proceso en la universidad utilizando diferentes instrumentos y técnicas. En este trabajo se presentan la matriz DAFO, el diagrama causa-efecto y los resultados de la lista de chequeo para verificar el nivel de cumplimiento en la organización de las NC 3000-3002:2007 [8, 9, 10]. Todas estas técnicas permitieron identificar las deficiencias y proporcionaron los insumos necesarios para obtener la planeación estratégica del proceso.

Además, con estos elementos y a tenor de las regulaciones vigentes vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos, se identificaron los subprocesos en los que se descompone este proceso, se diseñó el Manual de Procedimientos que describe a cada uno y se ha comenzado a implantar los subprocesos.

### II. MÉTODOS

Con el objetivo de diseñar el proceso de Gestión de Recursos Humanos se realizaron de un grupo de pasos. Estos pasos permitieron a partir de la caracterización de la situación actual: identificar, describir e implantar los subprocesos requeridos para brindar una mayor calidad en los servicios que se ofrecen en esta área estratégica.

En la figura 1 se muestran las fases del procedimiento para el diseño de este proceso.



**Figura 1.** Fases del procedimiento general para el rediseño del proceso estratégico de Gestión de Recursos Humanos

En la definición del procedimiento a seguir se tomó como referencia:

- La metodología propuesta por el grupo de investigaciones de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO) de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Cujae [11]. Esta propuesta se basa en la utilización y completamiento de un conjunto de plantillas que constituyen los *Documentos de diseño*.
- La tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Recursos Humanos propuesta por Cuesta (2)
- La experiencia práctica de los autores en investigaciones de campo.

### **FASE I Caracterización de la Gestión de Recursos Humanos de la Cujae**

En esta fase se realizaron las tareas siguientes:

- Estudio de los subprocesos que componen la Gestión de los Recursos Humanos así como sus interrelaciones.
- Diagnóstico estratégico.
- Determinación de los aspectos que afectan el proceso de gestión del capital humano.
- Caracterización de los recursos humanos disponibles.
- Aplicación de listas de chequeo sobre nivel de aplicación de las NC 3000:2007.

Como parte del diagnóstico estratégico se identificaron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan el proceso. Las técnicas usadas en este diagnóstico fueron la observación directa, de consultas a especialistas y técnicos del área y a los usuarios de los servicios que en ella se ofrecen y de las sesiones de planeación estratégica del Instituto con el consejo universitario ampliado, que en el último año ha dedicado tres momentos a la Gestión de Recursos Humanos;

En esta fase se tomó como punto de partida los análisis realizados como parte de dos trabajos de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial en el período de 2009 a 2011 y una tesis de maestría realizada entre 2013-2014. El primero de estos trabajos realizó un diagnóstico de la organización del trabajo como parte de la acreditación por las Normas Cubanas 3000-3002:2007 [12]. En el segundo, se trabajó en la propuesta del diseño del proceso obteniéndose una versión inicial [1]. La tesis de maestría se centró en las áreas no docentes [13].

Para la caracterización de los aspectos que afectan el proceso de gestión del capital humano, también se realizaron sesiones de trabajo en el área para la implementación de la Resolución No. 60 de la Contraloría como parte de la Actualización del Plan de prevención, que implicó la realización de las tareas siguientes:

## PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN ÁMBITO UNIVERSITARIO

1. Identificación de los riesgos.
2. Análisis de los riesgos (Determinación la probabilidad de ocurrencia y Cuantificación el valor de la pérdida).
3. Determinación de los objetivos de control (Definición de las medidas o procedimientos de control a aplicar en el área y Aprobación en reuniones).
4. Ejecución de la prevención de riesgos (Definición e Implementación de las acciones y procedimientos desarrollados para reducir la causa de los riesgos).

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en esta etapa fueron (4, 14):

- Listas de chequeo para evaluar el nivel de cumplimiento de las NC 3000-3002:2007.
- Cuadernos de notas.
- Listas de frecuencia para estudiar la cantidad de veces que se realizan tareas específicas en el área.
- Escalas de estimación para medir la calidad de los servicios que se ofrecen.

En cuanto a las técnicas que se han utilizado para obtener datos o información, que permitieron conocer la naturaleza de las personas involucradas con este proceso e identificar, los problemas que se destacan son [4, 14]:

- La observación simple o no participante, en una etapa inicial, y la observación participante.
- Las encuestas orales y escritas al personal del área de recursos humanos y a las personas del resto de las áreas del Instituto que atienden esta actividad.
- Las entrevistas para indagar sobre aspectos específicos del área de conocimientos de los especialistas y técnicos encargados de las actividades y tareas que se realizan vinculadas al campo de acción en el Instituto y con expertos en la materia que laboran en otros centros. Se realizaron preguntas estructuras, semi-estructuradas y no estructuradas.
- Construcción del diagrama causa-efecto.
- Cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas a los usuarios de los servicios que se ofrecen para que valoren la calidad en la atención de los técnicos del Grupo de Recursos Laborales.
- Cuestionarios que permiten evaluar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las 3000-3002: 2007 y en el sistema de control interno.
- Revisión bibliográfica de las regulaciones vigentes en el país vinculadas con el tema.

Al diagrama causa-efecto se llegó a partir de varios encuentros con los trabajadores del área, los especialistas principales de los grupos de trabajo de la Dirección de Recursos Humanos y el personal que atiende la gestión de recursos humanos en las diferentes áreas del Instituto. Este diagnóstico, por su enfoque participativo, permitió implicar a los trabajadores en la identificación de los problemas y en la búsqueda de soluciones. Se pudo aprovechar para conocer a la fuerza laboral del área.

### **Fase II Diseño de los subprocesos del proceso Gestión de Recursos Humanos**

En esta fase se acometieron las tareas:

- Proyección de los subprocesos.
- Elaboración de las guías de auditoría que permitirán verificar el grado de cumplimiento de las regulaciones vigentes y de los procedimientos incorporados a los subprocesos identificados.

### **Fase III Implantación de los subprocesos del proceso Gestión de Recursos Humanos**

Las tareas realizadas fueron:

- Ejecución de lo proyectado
- Divulgación de los procedimientos vinculados a cada uno de los subprocesos en el sitio Web del área.
- Capacitación al personal que trabaja en la gestión de recursos humanos, así como a los directivos.
- Seguimiento de lo proyectado

### **Fase IV Seguimiento y control de los subprocesos del proceso Gestión de Recursos Humanos**

En este momento se ejecutan las tareas siguientes: la aplicación de las guías de auditoría y la realización de muestreos aleatorios y sistemáticos de los documentos primarios.

### III. RESULTADOS

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) en el instituto tiene la misión de garantizar la aplicación de la Política de los Recursos Humanos aprobada por los Organismos Superiores y brindar a los trabajadores un servicio eficiente, responsable y profesional. Para ellos sus trabajadores se organizan en tres grupos de trabajo: grupo de selección, promoción y estimulación, grupo de organización-protección del trabajo, y grupo de recursos laborales. En las áreas las funciones vinculadas a este proceso las realizan los trabajadores que ocupan cargos de administradores, vicedecanos que atienden las áreas de economía, administración, servicios y recursos humanos, auxiliares de recursos humanos y técnicos en recursos humanos.

En la tabla 1 se presentan las cuatro debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se identificaron como las que más inciden e incidirán.

**Tabla 1.** Matriz DAFO

<b>Fortalezas (capacidades para el avance)</b>	<b>Oportunidades (posibilidades aprovechables)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajadores con alto grado de responsabilidad y compromiso con el trabajo de la organización.</li> <li>2. Existencia de una legislación laboral que regula todo lo relativo a la Gestión de Recursos Humanos no dejando margen a suposiciones o improvisaciones.</li> <li>3. Se cuenta con una aplicación informática (ASSETS NS Módulo de Recursos Humanos) y un sitio web para mantener informado a los trabajadores, que constituyen herramientas que apoyan la Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>4. En el centro se forman especialistas en Capital Humano desde el nivel de pregrado (carrera de Ingeniería Industrial), maestría (Gestión de Recursos Humanos) y doctorados (varios temas de los últimos años han estado vinculados a la temática)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prioridad que se ha dado en el Instituto a la Gestión de Recursos Humanos como proceso estratégico para el cumplimiento de las metas de la organización.</li> <li>2. Política del país dirigida a la implantación de un nuevo Modelo de Gestión Económico Financiera en todos los Centros de Educación Superior del país; así como a la definición de Reglamentos orgánicos y Manuales de funcionamiento que describen las particularidades de los distintos niveles de dirección.</li> <li>3. Apertura del técnico medio en Gestión del Capital Humano, con sus primeras graduaciones en Diciembre 2011.</li> <li>4. Apertura del objeto social de la universidad.</li> </ol>
<b>Debilidades (incapacidades que frenan)</b>	<b>Amenazas (riesgos potenciales)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un diseño actualizado del proceso de Gestión de Recursos Humanos en el Instituto que tengan en cuenta la necesidad de mejora continua a partir de lograr una mayor satisfacción con el servicio y su adecuación a las regulaciones vigentes.</li> <li>2. Personal no preparado en las regulaciones vigentes vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>3. No existe un mecanismo eficiente para el seguimiento y control de las tareas y actividades vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos, tanto en las Dirección de Recursos Humanos como en las áreas.</li> <li>4. Incumplimiento total o parcial de las regulaciones (decretos, leyes, decretos-leyes, resoluciones, instrucciones, procedimientos y normas) en la ejecución de las tareas o actividades; con criterios de "ganar en agilidad o eficiencia" o "desconocimiento".</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Futuros cambios en las regulaciones internas y externas que modifiquen los procedimientos del proceso.</li> <li>2. Aumento de la fluctuación laboral como resultado del incremento de la exigencia, existencia de ofertas laborales mejor retribuidas monetariamente y la promoción del personal vinculado con la actividad a otros cargos.</li> <li>3. Tendencia al envejecimiento del personal de alta calificación que se encuentra en un alto por ciento en edad de jubilación o arriba a esta en los próximos cinco años.</li> <li>4. Disminución de algunas partidas de presupuesto que impactan en la Gestión de Recursos Humanos, sobre todo en CUC.</li> </ol>

## PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN ÁMBITO UNIVERSITARIO

De la caracterización del personal que tanto en la DRH como en las áreas se encargan de este proceso, los aspectos más relevantes que se pueden señalar son los siguientes:

- Un grupo de personas se caracterizan por su cordialidad, apoyo a otros miembros en determinados periodos de ejecución crítica de determinadas tareas, encauzan sus energías en la resolución de conflictos y en laborar como un equipo. Sin embargo, otras personas tratan de cumplir con lo que les toca sin preocuparse por los demás y la eficiencia de la organización como un todo o que presentan bajos índices de calidad en los servicios que brindan.
- En sentido general, el personal requiere capacitación para un mejor desempeño de las funciones de su puesto de trabajo, sobre todo en lo relacionado a los Recursos Laborales.
- La calificación formal del personal que trabaja tanto en la DRH como en las áreas, no está en correspondencia con las funciones que tienen que realizar. Recientemente se incorporaron adiestrados técnicos medios en Gestión de Capital Humano y graduados universitarios en Ingeniería Industrial.
- Problemas materiales, sobre todo de medios técnicos, que afectan el tiempo de respuesta a la solicitud de servicios.
- No están documentados los procedimientos de trabajo y las situaciones que se presentan; lo que afecta a las personas que ocupan por primera vez los cargos asociados y al personal que ya se le presentó una situación similar para que pueda aplicar la solución ya probada.

Al aplicar una lista de chequeo para conocer el nivel de implementación de las NC3000-3002:2007, se valora que hay un nivel de implementación de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, según se aprecia en la tabla 2.

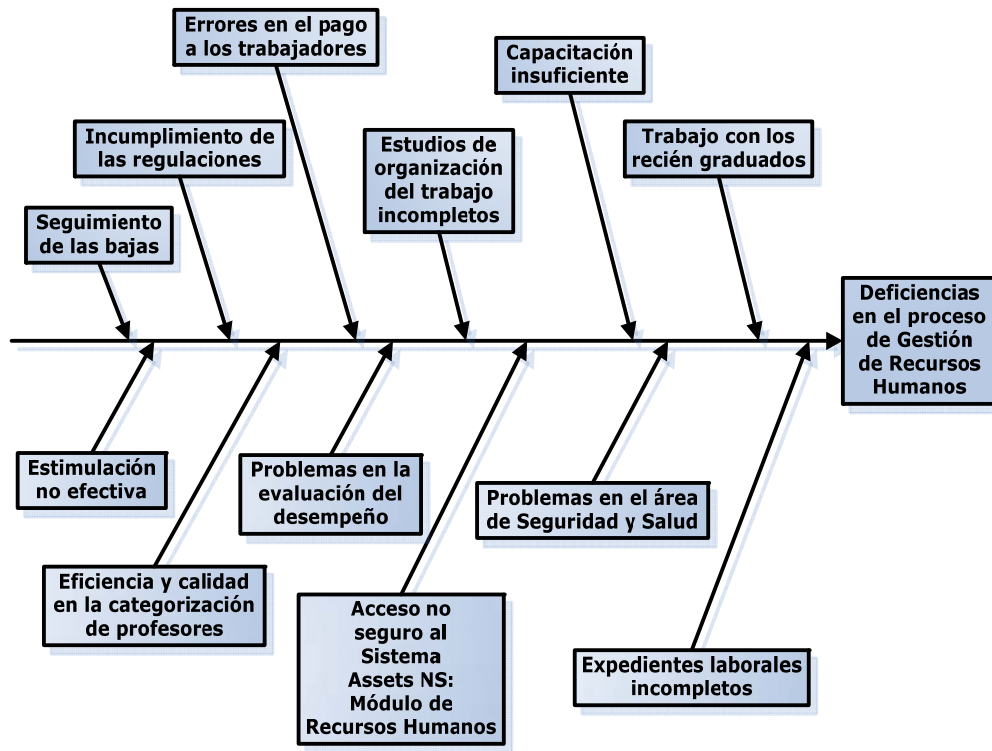
**Tabla 2.** Valoración cualitativa del nivel de implementación de los requisitos de acuerdo a la NC 3002:2007

Requisitos vinculados con:	Valoración
Competencias laborales	Bajo
Organización del trabajo	Bajo
Selección e integración	Medio
Capacitación y desarrollo	Bajo
Seguridad y salud del trabajo	Alto
Estimulación moral y material	Medio
Evaluación del desempeño	Medio
Comunicación Institucional	Medio
Autocontrol del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH)	Bajo
Administración de los Recursos Humanos	Alto
Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atiende directamente el SGICH	Medio

Como se observa los requisitos se encuentran a diferentes niveles de aplicación; siendo los más críticos los vinculados con las competencias laborales, la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo y el autocontrol del propio sistema.

El análisis integral de toda la información permitió identificar como problema estratégico fundamental las “deficiencias en el proceso de Gestión de Recursos Humanos”. Como resultado de la evaluación de los principales problemas que generan el problema estratégico anterior, se utilizó el diagrama de Ishikawa para determinar la relación causa-efecto de los diferentes aspectos que afectan a este

proceso. En la figura 2 se presenta el diagrama resultante con las fuentes de las deficiencias detectadas.



**Figura 2.**Diagrama de Ishikawa o causa-efecto

Es válido señalar, que los problemas que se incluyen se han dado al menos una vez, por eso se consideró pertinente identificarlos ya que los subprocesos que se definieran tenían que prever cómo atacar las causas para mitigar o erradicar los efectos que producen su ocurrencia.

En la tabla 3 se presentan algunas manifestaciones de las deficiencias detectadas.

**Tabla 3.** Algunas manifestaciones de las deficiencias detectadas

Deficiencias	Manifestaciones
Errores en el pago de los trabajadores	No existe concordancia entre el trabajo realizado, lo reportado y el salario devengado.
	Personal de las áreas que elabora la solicitud de pago no está capacitado.
Incumplimiento de regulaciones	Violar u omitir el cumplimiento parcial o total de regulaciones, leyes, decretos, decretos-leyes, resoluciones, instrucciones, procedimiento y/o normas en la ejecución de las tareas asociadas a la Gestión de Recursos Humanos.
Acceso no seguro al sistema Assets NS. Módulo de Recursos Humanos	Personal no autorizado accediendo a opciones para las cuales no debe tener acceso de acuerdo a funciones que realiza.
	Claves de acceso individual que se divulgan o no se cambian con frecuencia.
	Seguridad en el servidor no es la requerida.
Problemas en la Seguridad y Salud	Falta de preparación en la materia.
	No existen o no se usan los medios y equipos de protección requeridos
	No se lleva un registro de los incidentes de trabajo.
Estudios de organización del trabajo incompletos	Cambios inadecuados de plazas por problemas en el diseño de los puestos de trabajo, la no verificación de los documentos requeridos para realizar los movimientos, la inexistencia o violación de la política de empleo.
	Estudios de plantilla incompletos.
	Incompleto el diseño de los puestos de trabajo acorde a tendencia actuales.
Expedientes laborales incompletos	Desactualizados por la no entrega o extravió de documentos.
	No está actualiza el SC-04-04 de cada trabajador.
	Los trabajadores no revisan su expediente.
Estimulación no efectiva	Baja efectividad de los sistemas de estimulación moral y material
	Falta de rigurosidad en el análisis de los trabajadores acorde a las regulaciones aprobadas para la estimulación y el reconocimiento
Eficiencia y calidad en la categorización de profesores	Insuficiente control y seguimiento de los instructores para que no sobrepasen los cinco años en la categoría.
	Miembros de tribunales que no cumplen requisitos de investigación acordes a su categoría.
	Expedientes desactualizados por la no entrega o extravió de documentos.
	Tribunales de categoría que no cumplen los pasos de los procesos de otorgamiento y ratificación.
Capacitación insuficiente	No existe o se incumple el plan de capacitación.
	Falta de conocimiento de los trabajadores sobre las funciones del puesto y la capacitación requerida para un mejor desempeño.
Trabajo con los recién graduados	No se realizan correctamente los estudios de necesidad de la fuerza de trabajo.
	Morosidad en la entrega de los planes de adiestramiento y las evaluaciones.
Seguimiento de las bajas	Trabajadores que las áreas consideran que son baja y no lo son generándose pagos indebidos o plantilla incorrectamente cubierta.
Problemas en la evaluación del desempeño	No se toma en cuenta la idoneidad demostrada en los procesos de alta, permanencia y promoción.
	Problemas de planificación y seguimiento de los planes de resultado.
	Las evaluaciones no se corresponden con el desempeño real.

El diseño del proceso se realizó siguiendo la metodología propuesta por el Grupo LOGESPRO, por ser la utilizada en la institución para el diseño de los procesos que aseguran los procesos sustantivos de la universidad. La documentación es extensa, por lo que en este trabajo solo incluimos en la tabla 4 los elementos generales vinculados con el proceso de Gestión de Recursos Humanos.



## PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN ÁMBITO UNIVERSITARIO

**Tabla 4.** Mapa del proceso Gestión de Recursos Humanos

Deficiencias	Manifestaciones
Errores en el pago de los trabajadores	No existe concordancia entre el trabajo realizado, lo reportado y el salario devengado.
	Personal de las áreas que elabora la solicitud de pago no está capacitado.
Incumplimiento de regulaciones	Violar u omitir el cumplimiento parcial o total de regulaciones, leyes, decretos, decretos-leyes, resoluciones, instrucciones, procedimiento y/o normas en la ejecución de las tareas asociadas a la Gestión de Recursos Humanos.
Acceso no seguro al sistema Assets NS. Módulo de Recursos Humanos	Personal no autorizado accediendo a opciones para las cuales no debe tener acceso de acuerdo a funciones que realiza.
	Claves de acceso individual que se divulgan o no se cambian con frecuencia.
	Seguridad en el servidor no es la requerida.
Problemas en la Seguridad y Salud	Falta de preparación en la materia.
	No existen o no se usan los medios y equipos de protección requeridos
	No se lleva un registro de los incidentes de trabajo.
Estudios de organización del trabajo incompletos	Cambios inadecuados de plazas por problemas en el diseño de los puestos de trabajo, la no verificación de los documentos requeridos para realizar los movimientos, la inexistencia o violación de la política de empleo.
	Estudios de plantilla incompletos.
	Incompleto el diseño de los puestos de trabajo acorde a tendencia actuales.
Expedientes laborales incompletos	Desactualizados por la no entrega o extravió de documentos.
	No está actualiza el SC-04-04 de cada trabajador.
	Los trabajadores no revisan su expediente.
Estimulación no efectiva	Baja efectividad de los sistemas de estimulación moral y material
	Falta de rigurosidad en el análisis de los trabajadores acorde a las regulaciones aprobadas para la estimulación y el reconocimiento
Eficiencia y calidad en la categorización de profesores	Insuficiente control y seguimiento de los instructores para que no sobrepasen los cinco años en la categoría.
	Miembros de tribunales que no cumplen requisitos de investigación acordes a su categoría.
	Expedientes desactualizados por la no entrega o extravió de documentos.
	Tribunales de categoría que no cumplen los pasos de los procesos de otorgamiento y ratificación.
Capacitación insuficiente	No existe o se incumple el plan de capacitación.
	Falta de conocimiento de los trabajadores sobre las funciones del puesto y la capacitación requerida para un mejor desempeño.
Trabajo con los recién graduados	No se realizan correctamente los estudios de necesidad de la fuerza de trabajo.
	Morosidad en la entrega de los planes de adiestramiento y las evaluaciones.
Seguimiento de las bajas	Trabajadores que las áreas consideran que son baja y no lo son generándose pagos indebidos o plantilla incorrectamente cubierta.
Problemas en la evaluación del desempeño	No se toma en cuenta la idoneidad demostrada en los procesos de alta, permanencia y promoción.
	Problemas de planificación y seguimiento de los planes de resultado.
	Las evaluaciones no se corresponden con el desempeño real.

Los subprocesos definidos responden a la misión del área de Recursos Humanos en el Instituto y toman en consideración las funciones que realizan sus áreas funcionales. En la tabla 5 se describe el objetivo fundamental de cada uno de los subprocesos.

**Tabla 5.** Descripción de los subprocesos identificados.

Subproceso	Objetivo Fundamental
<b>P10.01</b> Selección del Personal	Asegurar y controlar la selección del personal a incorporarse al centro según las disposiciones que lo regulan en el Instituto y la legislación vigente de nuestro país.
<b>P10.02</b> Contratación y Alta del Personal	Formalizar la relación laboral de todos los trabajadores en el Instituto a través del contrato de trabajo y el procedimiento correspondiente, según en la legislación laboral vigente, dándolo de alta en el sistema ASSETS NS. Módulo de Recursos Humanos empleado.
<b>P10.03</b> Capacitación y Desarrollo	Planificar, y controlar la ejecución de la capacitación y desarrollo del capital humano (Plan de Capacitación del Centro)
<b>P10.04</b> Organización del Trabajo	Gestionar, aprobar y controlar las propuestas de modificación de estructura y variación de plantillas solicitadas por las áreas pertenecientes al Instituto según la legislación vigente, controlando las plantillas P1, P2 y P4. Diseñar los puestos de trabajo.
<b>P10.05</b> Confección y Control de Nóminas y Nominillas	Recepcionar y revisar la información necesaria para elaborar la nómina mensual de pago de todos los trabajadores, según datos primarios aportados por las áreas así como la elaboración de las nominillas y su control para evitar que se produzcan pagos indebidos.
<b>P10.06</b> Evaluación del Desempeño	Diseñar, planificar y controlar la ejecución de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores en el Instituto.
<b>P10.07</b> Estimulación Moral y Material	Proponer, diseñar, elaborar y controlar los programas de acciones de estimulación moral que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores en el Instituto.
<b>P10.08</b> Categorización, Ratificación y Grado Científico	Asegurar y controlar el otorgamiento, la ratificación y la revocación de las categorías docentes y científicas en el Instituto.
<b>P10.09</b> Seguridad y Salud en el Trabajo	Garantizar la Seguridad y salud de los trabajadores en materia de protección del trabajo, buscando alcanzar el bienestar físico, psíquico y social de los mismos, protegiendo el patrimonio de la entidad y el medio ambiente, al eliminar, controlar y reducir al mínimo los riesgos.
<b>P10.10</b> Seguridad Social de los Trabajadores	Procesar y controlar la información relativa a la seguridad social de todos los trabajadores del Instituto (certificados médicos, jubilación y licencias de maternidad).
<b>P10.11</b> Gestión y Control de las Bajas de los Trabajadores	Gestionar en el menor plazo posible la baja del trabajador dándole de baja en el Sistema ASSETS NS. Módulo de Recursos Humanos, evitando que se produzcan pagos indebidos
<b>P10.12</b> Adiestramiento Laboral	Atender y controlar durante el período de adiestramiento laboral a los recién graduados de Nivel Medio Superior y Superior, ubicados en el Instituto, desde la identificación de las necesidades de fuerza de trabajo calificada hasta la culminación del periodo de adiestramiento, supervisando la formación metodológica y la existencia de los planes de adiestramiento en las áreas.

Como se aprecia en las tablas anteriores, se menciona en varias oportunidades el sistema Assets NS. Módulo de Recursos Humanos. Esta aplicación informática facilita el proceso de gerencia del capital humano al complementar la arquitectura que posibilita la gestión de la información cada vez con mayor eficiencia en la búsqueda del conocimiento necesario. Esto implica la capacidad para la acción como se plantea por Cuesta, Acaide y López (15).

### IV. DISCUSIÓN

Los subprocesos identificados se fundamentan en las prácticas de trabajo en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto y toma como referencia el análisis realizado sobre las interrelaciones de los componentes del SGICH de las NC 3000:3002:2007 y otros modelos conceptuales descritos (2, 16).

Explícitamente no se han definido subprocesos que respondan a las competencias laborales, comunicación institucional y autocontrol. Se valoró que dentro de los subprocesos descritos se deben incorporar los elementos que se requieren para cumplir los requisitos de la norma cubana. Por ejemplo, en el caso de la comunicación institucional, los requisitos incumplidos están asociados con el plan de inducción de los nuevos trabajadores. Por lo que en los subprocesos de Contratación y alta de trabajadores y el de Adiestramiento laboral; se especifican los elementos que tienen que conocer y dominar los trabajadores. Esto no implica que solo se tuviese en cuenta el tema de la inducción, los requisitos se incorporaron en el lugar que se valoró correspondía. La comunicación es transversal a todos los procesos de la organización (claves, estratégicos y de apoyo) y debe incorporarse los elementos que se requieran para que sea efectiva.

Se identificó como subprocesos el Adiestramiento laboral por la importancia que brinda el país a los recién graduados. En las regulaciones vigentes hay aspectos específicos sobre la selección de la fuerza de trabajo calificada, la capacitación y el tratamiento cuando termina el período de adiestramiento(5, 7). Estas razones aconsejan la necesidad de que exista un subproceso para atender a estos trabajadores.

Se están rediseñando los puestos de trabajo para identificar las competencias laborales de los perfiles de los diferentes cargos. El rediseño de los diseños de puestos de trabajo impacta en la evaluación del desempeño; por lo que en los subprocesos Organización del trabajo y Evaluación del desempeño se han incorporado actividades y tareas que permiten cumplir los requisitos vinculados a las competencias laborales del SGICH.

Durante la implantación de estos subprocesos, se ha detectado la necesidad de realizar mejoras a los subprocesos de Confección de nóminas y nominillas, Capacitación y desarrollo, Categorización, ratificación y grado científico y Evaluación del desempeño. Al momento de la investigación, se trabaja con estudiantes de pregrado y maestría en el mejoramiento.

Cada subproceso está acompañado de guías de control, que no son más que listas de chequeo sobre el cumplimiento o no de actividades y tareas definidas en los subprocesos. En particular, se ha dado prioridad a la aplicación de las vinculadas con la confección de nóminas y nominillas, la evaluación del desempeño y el adiestramiento laboral. Su implantación ha permitido verificar la ocurrencia o no de las posibles manifestaciones que generan riesgos en los diferentes subprocesos y que afectan a los servicios que se ofrecen y que constituyen violaciones de las regulaciones vigentes. En cada caso se han tomando las medidas pertinentes cuando se ha detectado algún problema.

### V. CONCLUSIONES

1. El diseño del proceso de Gestión de Recursos Humanos permitió definir de manera sistemática las actividades y tareas que componen a los subprocesos que lo conforman y definir las responsabilidades respecto al mismo.
2. El uso del enfoque basado en procesos propició la identificación de los problemas que en concreto afectan esta área, así como la búsqueda de las soluciones concretas para atenderlos; sin que se afectaran el resto de los procesos de la organización.
3. La identificación de las causas que originan las deficiencias en el proceso de Gestión de los Recursos Humanos, permiten aplicar las medidas precisas para controlar o atenuar el efecto que originan en la eficiencia y eficacia del proceso.
4. El nivel de cumplimiento de los requisitos vinculados a la implantación del SGICH, sirvió de punto de referencia para profundizar en las causas que motivaron su bajo cumplimiento: de esta forma fue posible incorporar a los subprocesos diseñados aquellos aspectos que permitirán satisfacer los requisitos de la NC 3000-3002:2007.
5. La confección y aplicación de listas de chequeo para cada uno de los subprocesos permite su mejoramiento continuo.

## **VI. REFERENCIAS**

1. Cisneros M. Diagnóstico del proceso de Recursos Humanos de la Cujae [Tesis de Pregrado]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2011.
2. Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Félix Varela; 2009. ISBN 9-789590-713415.
3. Pires M. Gestión por proceso en el diseño de las organizaciones. Revista Chilena Tecnológica. 2011; 17(1):10-20. ISSN 016-8756.
4. Alonso A, García V, Udgarteche E, Díaz Y. Introducción a la Ingeniería. Materiales auxiliares compilados. La Habana: Editorial Félix Varela; 2007. ISBN 978-959-07-0375-1.
5. Asamblea Nacional. Ley No. 116 Código de Trabajo. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2014(29):453-83. ISSN 0864-0793.
6. Contraloría General de la República De Cuba. Resolución No 60 Normas de Control Interno. Gaceta Oficial de la República de Cuba 2011; 13 (Extraordinaria). ISSN 1682-7511.
7. Consejo de Ministros. Decreto No. 326 Reglamento del Código de Trabajo. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2014(29):483-523. ISSN 0864-0793.
8. Oficina Nacional de Normalización. Normas Cubanas 3000:2007 Sistemas de Gestión Integrada del Capital Humano- Implementación. La Habana: ONN; 2007.
9. Oficina Nacional de Normalización. Normas Cubanas 3001:2007 Sistemas de Gestión Integrada del Capital Humano-Requisitos. La Habana: ONN; 2007.
10. Oficina Nacional de Normalización. Normas Cubana 3002:2007 Sistema de gestión Integrada del Capital Humano-Vocabulario. La Habana: ONN; 2007.
11. Acevedo J, Gómez MI. Documentación de Diseño de procesos. 2009 [Citado 19 de abril de 2012]. Disponible en: <http://economia.cujae.edu.cu/control/>
12. Dixon R. Diagnóstico de la Organización del Trabajo en la Oficina de Recursos Humanos de la Cujae, con vistas a la acreditación de las normas NC 3000:2007 [tesis de pregrado]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2009.
13. Gómez R. La Gestión de la Idoneidad del Capital Humano en el Área de Alimentación de la CUJAE [tesis de maestría]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2014.
14. Arias FG. El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme; 2006. ISBN 9-789800-785294.
15. Cuesta A, Alcaide I, López C. Capital humano y e-RRHH. Revista Cubana de Ingeniería. 2010; 1(1):49-55. ISSN 2223 -1781.
16. Hernández I, Fleitas S y Salazar D. Inventario de conocimientos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano referencia en las Normas cubanas 3000:2007. Revista Ingeniería Industrial 2011 14/09/2012.2(XXXII): 132-40. ISSN 1815-5936.