



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PERFECCIONAMIENTO DEL PAGO DE SALARIO A LOS TRABAJADORES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Gretel Rosa Vázquez Carralero
Tutores: MsC. Maura Leyva Rodríguez
MsC. Luis Felipe Álvarez López

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTO

“El papel fundamental lo ha jugado y lo seguirá jugando el inmenso capital humano de nuestro pueblo.”

Fidel Castro Ruz, 2001



DEDICATORIA

A mis padres y mi abuela , porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento. A ti mami, por tu apoyo, esfuerzo y sacrificio incondicional, que has dejado de ser tú para ser yo. A ti, papi, que al igual que mami, más que un ejemplo, eres mi fuerza y mi guía. A mi abuela por significar tanto en mi vida . A mi familia, por creer siempre en mí.



AGRADECIMIENTOS

Toda obra humana tiene muchas personas que la han alentado, este es el caso y aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.

Quisiera agradecer a mis padres, por estar siempre ahí para mí, entregándome todo sin pedir nada a cambio.

A mi abuela que ha sido todo para mí en el transcurso de mi vida por su apoyo en todo momento.

A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.

A mi novio, por su compañía y dedicación en todo este tiempo.

A mis amistades, en especial a Thaimì , Lianet , Dixàn y Sergio, por sus consejos, alientos y alegrías compartidas en todo este trayecto.

A mis tutores Maura y Luis Felipe, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme sus asesorías, por su confianza, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.

A mis profesoras y profesores, por ser mis ejemplos profesionales A los miembros de los grupos de Recursos Laborables , por el apoyo brindado durante toda la investigación.

A todas las personas que de una manera u otra apoyaron la realización de esta investigación .

A todos

Muchas gracias.



RESUMEN

La Universidad de Holguín es una organización de alto impacto en la sociedad cuyo fin es la formación de profesionales, la investigación científica y la extensión universitaria, para lo cual es indispensable contar con profesores y trabajadores competentes y comprometidos. Una adecuada Gestión de Capital Humano constituye la base para alcanzar este propósito, la misma debe de realizar siguiendo un enfoque por procesos lo que permitirá cumplir la misión de la organización al relacionar el capital humano, el funcionamiento de los procesos y la satisfacción de los clientes. Siguiendo este enfoque, se llevaron a cabo trabajos de mejoramiento de los procesos, a partir de la aplicación de la tecnología (Laguna Sánchez, 2016) y en la actualidad se continúa con el subproceso más trascendente dentro de la estimulación material, el salario. La siguiente investigación se desarrolló en la Dirección de Recursos Humanos con el objetivo de: perfeccionar el pago de salario de los trabajadores de la Universidad de Holguín. La aplicación de la tecnología posibilitó la detección de los problemas que inciden en este proceso a los que se les propusieron soluciones para su perfeccionamiento, dentro de las cuales se destaca la descripción de 26 subprocesos, de ellos, 11. Se contribuye al completamiento y actualización del sistema de gestión de la universidad y se favorece la capacitación del personal de recursos humanos, así como a los cuadros, administradores y demás técnicos designados en el diseño y funcionamiento del proceso de pago de manera que cumpla satisfactoriamente sus objetivos.



ABSTRACT

Holguín's University is an organization of loud impact in the society whose purpose is professionals' formation, the scientific investigation and the university extension, which is why is indispensable to count with professors and competent engaged workers. The base to attain this purpose constitutes an adequate Step of Human Capital, the same is supposed to realize following a focus for processes that will allow obeying the mission of the organization when relating the human capital, the functioning of the processes and the customers's satisfaction. Following this focus, works of improvement of the processes as from the application of technology, took effect (Lagoon Sánchez, 2016 and so far at this present moment he goes on with the most transcendent sub-process within the material stimulation, the salary. The following investigation developed in the direction of Human Resources with the objective of: Making perfect the payment of salary of the workers of Holguín's University. The application of technology made possible the detection of the problems that have an effect on this process to which solutions for its improvement were proposed, inside of the ones that you stand out of the description of twenty six sub-processes, of eleven, ten improved. To complete and bringing up to date of the system of step of the university are contributed and the staff training of human resources is favored, and so the rest of the staff, administrators and besides technicians designated in the design and functioning of the process of payment so that you obey his objectives satisfactorily.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Marco teórico práctico referencial	6
1.1 La estimulación moral y material en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.....	6
1.2 El subproceso de pago de salario.....	9
1.3 Enfoques para el estudio de la Gestión de recursos humanos. Análisis de propuestas metodológicas para una gestión por procesos	12
1.4 Estado actual del diseño y funcionamiento de los procesos de la GCH en la Universidad de Holguín. Especificidades del pago de salario a los trabajadores.....	17
CAPÍTULO II: Perfeccionamiento del subproceso de pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín	21
2.1 Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016)	21
2.1.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio.....	21
2.1.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos.....	23
2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema	25
2.1.4 Etapa IV. Proyección de las soluciones	29
2.1.5 Etapa V. Implementación de los cambios	31
2.1.6 Etapa VI. Evaluación y ajuste.....	31
2.2 Aplicación de la tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016)	32
2.2.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio y delimitación del sistema objeto de estudio.....	32
2.2.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos.....	36
2.2.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema	41
2.2.4 Etapa VI. Proyección de las soluciones	47
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tradicionalmente han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado, generando ventajas competitivas que les permitan diferenciarse y competir entre ellas. En la actualidad la gran mayoría de los directivos de las organizaciones, están conscientes de que los trabajadores constituyen el capital más importante con que cuenta una organización, siendo éste el factor determinante para el éxito y supervivencia de las organizaciones. Esto lleva a las organizaciones a diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH) que permita el cumplimiento de su objeto social y el desarrollo prospectivo de las entidades. Basando su desarrollo en los diferentes enfoques de gestión, factor importante para determinar las tendencias de la Gestión de Capital Humano (GCH), entre estos se encuentran la gestión estratégica, gestión por competencias, gestión integrada del capital humano y el enfoque por procesos en la GCH.

Según las normas ISO 9001:2015, se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Estas normas enfatizan en la importancia de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. El enfoque por procesos en la GCH permite que esta encauce sus acciones y tareas en aras de contribuir a la misión, aportándole valor y competitividad. Para determinar las competencias correctas que deben tener o desarrollar los trabajadores y que necesita la organización para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes la gestión por procesos en la GCH es de vital importancia, ya que al relacionar el desarrollo del capital humano, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de la organización; brinda la ventaja para cualquier sistema de gestión de alinear los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la Universidad de Holguín, tiene dentro de sus prioridades de trabajo el diseño y perfeccionamiento de sus procesos. Esto ha estado en correspondencia con lo indicado por el Ministerio de Educación

Superior (MES), con el objetivo de continuar el perfeccionamiento de la GCH, en este sentido, se orientaron a los Centros de Educación Superior el estudio para la identificación y diseño de sus procesos.

En la Universidad de Holguín son varias las investigaciones realizadas que contribuyen al cumplimiento del objetivo planteado, entre los que se destacan los trabajos en conjunto con el departamento de Ingeniería Industrial referentes al diagnóstico de la situación de la GCH con respecto a los requerimientos que establecían las extinguidas NC 3000: 2007, estableciéndose la propuesta de solución correspondiente. También se realizaron trabajos de diploma sobre el estudio de los procesos en los diferentes grupos de trabajo de Recursos Humanos (RRHH) de (Carralero Neyra, 2009), (Rodríguez Morales, 2010), (García Rivera, 2011) y (Borges Almaguer, 2011), el procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral, aplicación en la Universidad de Holguín de (Álvarez Santos, 2012), los procedimientos para la Gestión Integrada de los procesos en universidades de (Cisneros Rodríguez, 2012), (González González, 2012) y (Sarmiento Ruiz, 2012). Además de la tesis de doctorado Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en Universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín, (Ortiz Pérez, 2014). En estas últimas cuatro tesis se realizó la documentación de los 14 procesos identificados en el mapa de procesos, que incluye la GCH, así como de sus subprocesos, para ello se diseñaron los mapas específicos, las fichas, despliegues y flujogramas. Pero por su carácter abarcador, no detalla en todos subprocesos presentes en la GCH, es por ello que se llevó a cabo una investigación para lograr el Perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín (Laguna Sánchez, 2016), específicamente en Capacitación y Desarrollo, quedando como recomendación desarrollar trabajos similares en el resto de los subprocesos, similar a esto se desarrolló en el siguiente año otra investigación relacionada con el proceso de Selección e Integración (Velázquez Dorrego, 2017).

Para desarrollar de forma eficaz el trabajo en la DRH se requiere de un amplio basamento legal que varía periódicamente, a la par del perfeccionamiento del modelo económico cubano. De manera significativa, se puede señalar la aprobación

de la Ley 116, el Código de Trabajo (2013) y su Reglamento el Decreto 326 (2014), la puesta en vigor de estas nuevas regulaciones implicaron la actualización de los diseños de los procesos realizados con anterioridad.

Se debe señalar además que durante el curso 2016-2017 la Universidad se encontró inmersa en un proceso de integración de tres Centro de Educación Superior (CES) de la provincia (Universidad de Holguín , Universidad Pedagógica de Holguín y Facultad de Cultura Física) los cuales tenían niveles de preparación y formas de trabajo adecuadas al ministerio al que pertenecían MES, MINED, INDER respectivamente. Es por ello que era necesario homogenizar los sistemas de trabajo y lograr que todos los especialistas y técnicos trabajen de forma similar, tributando así al cumplimiento de los objetivos de la organización. Paralelo a esto con la aprobación de la nueva estructura han sido designados nuevos cuadros que necesitan ser preparados en todos los procesos y subprocesos de la GCH y deben disponer de la documentación uniforme y actualizada para dirigir sus recursos humanos acorde a los requerimientos de las nuevas condiciones.

Como resultado de la Universidad integrada, la forma de organizar el trabajo en la DRH ha estado condicionada por la existencia de las cuatro sedes, predominando el criterio de que la mayor cantidad posible de servicios se preste en la misma sede donde radica el trabajador. Aparejado a esto la plantilla de la DRH está organizada por un departamento en la sede José de la Luz y Caballero (JLC) y grupos de trabajo en las sedes Oscar Lucero Moya (OLM), Celia Sánchez Manduley (CSM) y Manuel Fajardo Rivero (MFR), pero con concepciones diferentes, hay algunos integrales y otros especializados en determinados procesos. Todo esto ha limitado los resultados al no entenderse por algunos técnicos y no implementarse en toda su magnitud el enfoque por procesos requerido para desarrollar de manera eficaz el mismo.

Al finalizar el año 2017, fueron evaluados los objetivos de trabajo en la Universidad, específicamente el objetivo 7, del Área de Resultados Clave 4, Recursos Humanos. De estos análisis resultó incumplido un criterio de medida relacionado con los resultados de la estimulación, por el incremento de las bajas de profesores y del índice de ausentismo, considerándose como causa esencial la insatisfacción con el

salario .Existen procesos o subprocesos en la GCH que a pesar de su alto significado, no se ven reflejados claramente en los objetivos, sino que contribuyen de forma indirecta a los mismos, tal es el caso del pago del salario a los trabajadores. Respecto al mismo se considera que es un proceso complejo, de considerable impacto en los clientes y objeto de revisiones y auditorías. En los últimos controles realizados se han detectado algunas deficiencias relacionadas fundamentalmente con el cálculo del salario a devengar por los agentes de seguridad y protección que tienen un sistema de pago a rendimiento y con la determinación de algunos subsidios. Se han manifestado además inconformidades de algunos especialistas de la DRH con la documentación que se entrega por las áreas al no tener los requisitos exigidos, también se manifiestan limitaciones en la comunicación entre los grupos de trabajo y especialistas relacionados entre sí y de la no oportunidad en la toma de decisiones en situaciones complejas que en ocasiones se presentan.

Lo analizado hasta aquí, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación y permite identificar el siguiente **problema profesional**: Deficiencias en el subproceso del pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín.

Se declara como **objeto** de la investigación: estimulación moral y material. Se plantea como **objetivo general** de la investigación: Perfeccionar el pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín.

Objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la estimulación moral y material, las formas y sistemas de pago y los enfoques para el estudio y análisis de los procesos
2. Diagnosticar el pago de salario a los trabajadores
3. Proponer acciones de mejoras al subproceso objeto de estudio

El **campo de acción** lo constituye el subproceso de pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín.

En este contexto se puede definir como **idea a defender**: El perfeccionamiento del diseño y funcionamiento del pago de salario a los trabajadores, contribuye al mejoramiento del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Universidad de Holguín.

Se considera como principal aporte de la investigación el perfeccionamiento del pago de salario a los trabajadores y los subprocesos asociados con la documentación realizada que posibilita la homogenización del trabajo y las actividades en las nuevas condiciones de la integración y la obtención de resultados superiores.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos de la investigación:

- ❖ Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de documentación actualizada sobre el tema
- ❖ Histórico – lógico permite comprender la evolución de la gestión por procesos y su importancia
- ❖ Inductivo – deductivo: para diagnosticar la gestión por procesos en el Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín

2. Métodos empíricos de la investigación: para lograr el perfeccionamiento de los subprocesos, se utilizaron encuestas, entrevistas, observación directa, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo).

El trabajo se estructuró con un Capítulo I ,que incluye el marco teórico práctico referencial, y un Capítulo II donde se expone la solución al problema profesional al perfeccionar el pago de salario a los trabajadores, aplicando la tecnología para el cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016).Cuenta además con una valoración de los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: Marco teórico práctico referencial

En este capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación desde el SGCH hasta el campo en la mejora de procesos a partir de la revisión de la literatura especializada, tanto internacional como nacional, teniendo como objetivo realizar un análisis de los aspectos esenciales que desde el punto de vista teórico y metodológico caracterizan al objeto de estudio y el campo de acción, sustentando las bases de esta investigación.

1.1 La estimulación moral y material en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos

En los inicios del siglo XX, Frederick Taylor a partir de los estudios realizados durante esta etapa, planteaba la existencia de un modelo basado en supuestos económicos sobre el trabajador, el cual concebía que el mismo solo trabajara por motivaciones económicas, y era considerado como “una máquina para hacer dinero”. Desde esa concepción hasta la actualidad, se ha experimentado una larga evolución en el marco de la actividad de la GRH en el mundo empresarial. Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario desarrollar el proceso de gestión de personas, aunque explícitamente no se reconocía como tal. Era necesario realizar la contratación, formar a esos trabajadores y retribuirle conforme a la calidad y cantidad del trabajo aportado. A pesar de su necesidad estas funciones no eran desarrolladas por una dirección de recursos humanos .

Cuesta Santos (2010), todo este proceso de gestión de los recursos humanos comprende fundamentalmente “... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano”.

Bauzá y Bello (2003) plantean que: “El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica”.

El Sistema de GCH¹ es uno de los nuevos sistemas proyectados. Es un paso de avance lograr en un sólo sistema integrar aspectos aislados en la empresa. La GCH es la función integral de la empresa que se empeña de manera proactiva en diseñar la planeación de capital humano, la optimización de plantillas, la selección de personal, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional, la motivación y la auditoría, de manera armónica con la dirección estratégica empresarial, que cuenta con el soporte informático como importante herramienta de apoyo para su desarrollo eficaz y eficiente dentro de la gestión organizacional. El incremento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculada a las condiciones de trabajo, son objetivos fundamentales de carácter inmediato a ser atendidos por la GCH. Los subsistemas de GCH están encaminados a lograr de forma eficiente la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), lo cual tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos. De forma general la gestión por procesos en la GCH garantiza determinar las competencias correctas que deben tener o desarrollar los trabajadores y que necesita la empresa, proceso, actividad o tarea para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, lo que demuestra la relación entre desarrollo de los RRHH, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de la organización.

Morales Cartaya (2006) refiere que en el modelo cubano para el diseño e implementación de un SGICH se definen los siguientes procesos claves que constituyen los módulos del sistema: Organización del trabajo, Selección e Integración, Comunicación Institucional, Evaluación del Desempeño, Seguridad y

¹ A los efectos prácticos de la investigación se considera de igual forma tanto la GCH como la GRH, que no son más que la gestión de las personas que trabajan. En el caso de Cuba se utiliza la acepción de gestión de capital humano, y la de SGICH para referirse al sistema de gestión integrada de capital humano.

Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Autocontrol, Capacitación y Desarrollo y Competencias Laborales.

Cuesta Santos (2010) la estimulación al trabajo es un proceso o actividad clave de la GRH. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que “esa persona” le entrega “específicamente a esa organización” para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como “exclusividad” esa entrega, asumiendo el concepto de “cliente interno” que es ese empleado.

La estimulación al trabajo como sistema trasciende la estimulación salarial, es decir, abarca más, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. Por el peso significativo que sigue teniendo el dinero (mediante el salario principalmente), debe prestarse atención especial al diseño de sistemas de pago o sistemas salariales.

La concepción de la estimulación al trabajo necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de los procesos de trabajo que configuran los sistemas de trabajo. La estimulación al trabajo está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales son inmanentes el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etc. Tanto la estimulación espiritual como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente el sistema de trabajo para su eficacia en la organización.

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

Se constituyen en objetivos supremos de la estimulación al trabajo como proceso clave de la actual GRH, el aumento del buen desempeño laboral y el mejoramiento humano. La motivación intrínseca, asociada al logro o autorrealización, se considera la más importante en el desempeño de alto rendimiento, en la excelencia laboral. El crecimiento del empleado como ser humano socialmente realizado, con valores y

sentido de buena persona, deberá ser objeto de compensación material y espiritual sistemática.

El proceso de estimulación moral y material tiene como objetivo realizar gestiones encaminadas a estimular a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos. Ejecutar acciones que favorezcan el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en el cumplimiento de la misión y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

Cuesta Santos (2010) , define y clasifica el conjunto de acciones que componen la estimulación al trabajo en dos grupos, las materiales y las espirituales, siendo las primarias y determinantes las materiales, y dentro de éstas, la más trascendente lo constituye el salario, de ahí la necesidad de diseñar y aplicar correctamente las formas y sistemas de pago.

1.2 El subproceso de pago de salario

La determinación de la magnitud del salario a percibir, teniendo en cuenta la estructura del mismo, el sistema de pago aprobado para cada tipo de contrato, y el tiempo real laborado, es el resultado de un proceso donde participan varios interventores. A partir de la emisión de informaciones e indicaciones por las autoridades competentes se desencadena este proceso donde participan ejecutores de las áreas que tramitan estas disposiciones con el dispositivo de recursos humanos. Con toda esta información recopilada, analizada, revisada, se procede a llevar a efecto en el sistema automatizado estas órdenes que conllevan a la conformación de las nóminas de salario de los trabajadores, que luego es contabilizada por el equipo económico.

En todo este proceso, tienen un papel preponderante las formas y sistemas de pago, que en la práctica definen la conexión existente entre el pago por la calidad y la cantidad de trabajo realizado. En estos se integran: la escala salarial, el salario escala y los calificadores. Ellos establecen la complejidad del trabajo y su base normativa salarial, así como la cantidad de trabajo, la cual a su vez, puede ser

medida ya sea por la duración en el logro de una determinada cantidad de trabajo o por el volumen de los gastos laborales por unidad de tiempo.

La correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, son consustanciales al principio de pago con arreglo al trabajo, conforme a su calidad y cantidad, establecido en la Constitución de la República de Cuba, en su artículo 45, donde cada cual reciba en correspondencia con su aporte el pago por la cantidad y calidad de su trabajo. Todo ello en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades de la economía.

Este autor comparte lo expresado por (González Rodríguez ,1984) y aprecia en ello plena vigencia en el contexto de la empresa cubana actual, al referir que:

... las formas y sistemas de pago, si son correctamente utilizados, crean el interés material de los trabajadores por el mejoramiento de los índices que caracterizan una alta efectividad laboral y, en especial, por el incremento de la productividad del trabajo, sin provocar deformaciones en la estructura y organización del salario.

Según los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2016-2021, en su capítulo VI, Política Social, en el número 145, se declara respecto al salario:

El incremento de los ingresos en el sector empresarial será según la creación de la riqueza y las posibilidades económico-financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical. En el sector presupuestado se hará gradualmente, en correspondencia con las prioridades que se establezcan y las posibilidades de la economía.

El salario es el principal estímulo material. Quien más aporta en cantidad y calidad a la sociedad debe recibir más. El nivel de los salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados.

En el código de trabajo, en su artículo 109, se considera salario a la remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, atendiendo a la calidad y cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado, según corresponda. Comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago por rendimiento o a tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, pago en días de conmemoración nacional y feriados, receso laboral retribuido, vacaciones anuales pagadas y otros que disponga la legislación.

Según lo referido en el decreto 326, reglamento del código del trabajo, el sistema salarial en Cuba está formado por: salario escala, relación de cargos, formas de pago y pagos adicionales. Se establecen las formas y sistemas de pago en el artículo 127: en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso de producción o de servicios, de las posibilidades de control y medición de los gastos y resultados de trabajo, se aplican las siguientes formas de pago por el trabajo: A tiempo; y por rendimiento.

En el artículo 128 se expresa: en la forma de pago a tiempo, el salario se devenga en función del tiempo trabajado, se aplica como regla en las unidades presupuestadas y se emplean los sistemas de pago siguientes:

Por tarifa horaria: la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, en una jornada o período de tiempo determinado, por la tarifa de la escala de complejidad del trabajo, más los incrementos legalmente establecidos que correspondan; y

A sueldo: el salario se corresponde con el establecido en la escala salarial para el cargo, incrementado en los casos que proceda.

En el artículo 129 se hace referencia en la forma de pago a tiempo para determinar el tiempo laborado, con el objetivo de calcular la remuneración de los trabajadores, se deducen las ausencias, interrupciones e infracciones del horario de trabajo.

En el artículo 130 refiere al sistema de pago a sueldo donde las deducciones se calculan multiplicando las horas dejadas de laborar por ausencias, interrupciones e infracciones del horario.

En el artículo 131 expresa la forma de pago por rendimiento el cual se aplica en el sistema empresarial con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, reducir los gastos y costos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y otros que incrementen la eficiencia de la empresa, mediante los sistemas de pago siguientes: A destajo; y por resultados. Los procedimientos de aplicación para la forma de pago por rendimiento se regulan en la legislación específica.

El salario es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de todo el país. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y sufragar todas sus demás necesidades. Al respecto expresó Federico Engels, citado por Cuesta Santos (2010), en su discurso ante la tumba de Carlos Marx: “El hombre necesita en primer lugar comer, beber, tener un techo y vestirse, antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión...”

En la actualidad, por lo tanto, el salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Estas ofrecen su tiempo, esfuerzo, conocimientos y habilidades para el desempeño de su trabajo, a cambio reciben un pago, lo cual representa al final un intercambio entre los derechos y las responsabilidades existentes entre el empleado y el empleador.

En Cuba a pesar de dedicarle gran parte de su presupuesto anual al sector educacional, dada la situación económica en la que nos desenvolvemos, los salarios de los trabajadores de esta importante fracción de la sociedad, no son suficientes para satisfacer todas sus necesidades. En especial en la Universidad de Holguín, se manifiestan inconformidades de sus profesores y trabajadores en general con esta problemática y ha conllevado en algunos casos la fluctuación de los mismos hacia otros sectores con mejores posibilidades de estimulación material .

1.3 Enfoques para el estudio de la Gestión de recursos humanos. Análisis de propuestas metodológicas para una gestión por procesos

En la actualidad, las tendencias en la Gestión de Recursos Humanos abogan no sólo porque se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se

deben conocer sus características personales para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización (Rivas Torres y Velázquez Zaldívar, 2009).

Los enfoques más difundidos en la GRH lo constituyen la gestión estratégica, gestión por competencias, gestión integrada del capital humano y el enfoque por procesos.

La creciente necesidad en las organizaciones de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados provocó que en la última década del siglo XX la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la gestión por procesos el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones (Valdés Gutiérrez, 2009). Por su parte (Hernández Lugo, 2002) considera que “la gestión por procesos en una organización encierra un significado diferente a lo que podría ser un simple enfoque, o una aproximación para mejorar una tarea o varias, implica la planificación, organización, control y dirección de las actividades”. Compartiendo estas ideas un gran número de autores han orientado sus estudios a la gestión por procesos, en los cuales “...subyace la comprensión de que el enfoque y gestión de procesos es la llave para entender la organización como un sistema” (González Méndez, 2002).

La gestión de la organización basada en sus procesos permite mejorar su eficiencia y eficacia, dotando al sistema de gestión de flexibilidad para adaptarse y satisfacer las demandas de los clientes garantizando la calidad de los productos o servicios que se generan. La gestión de procesos reside en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza, definición que comparten varios de los autores y sitios web consultados.

Entre los autores que han abordado las características de la gestión por procesos desde diferentes puntos de vista se encuentran: (Hernández Nariño, 2010); (SESCAM, 2002) ;(Valdés Gutiérrez, 2009); (Zaratiegui, 1999). Del criterio de estos autores se puede concluir que entre las características fundamentales para lograr una gestión por procesos están:

- ❖ Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la organización
- ❖ Reconocer la existencia de los procesos internos (relevantes)

- ❖ Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la organización o que proporcionan ventaja competitiva
- ❖ Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente
- ❖ Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la organización hacia su satisfacción
- ❖ Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace)
- ❖ Asignar responsabilidades personales a cada proceso
- ❖ Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivos de mejora
- ❖ Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos
- ❖ Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- ❖ Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal
- ❖ Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la organización se resumen en:
 - ✓ Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto
 - ✓ Compromiso con resultados frente a cumplimiento
 - ✓ Procesos y clientes frente a departamentos y jefes
 - ✓ Participación y apoyo frente a jerarquización y control
 - ✓ Responsabilidad sobre el proceso frente a la autoridad jerárquica funcional

Jorge Arnoletto (2010) plantea que mediante la realización de una gestión por procesos se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

- ❖ Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios
- ❖ Incrementar la productividad
- ❖ Reducir los costos de no calidad (o sea, los costos que no agregan valor)
- ❖ Acortar el ciclo de los plazos de entrega
- ❖ Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios
- ❖ Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir

De los objetivos anteriormente expuesto se puede argumentar que la gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos. Adoptar este enfoque de gestión no implica necesariamente hacer grandes cambios en las organizaciones, aunque puede ocurrir que en los nuevos procesos definidos se identifique algún rol que no estuviera cubierto por la estructura actual.

Dada la importancia que tiene la gestión por proceso se hace cada vez más necesario que las organizaciones encaminen sus sistemas de gestión hacia este enfoque. Fundamentalmente porque constituye un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la organización basada en la identificación de los procesos, sus interacciones, el control y la mejora de los mismos. A continuación se aborda este enfoque en el SGCH, a través de los aportes que garantiza para las organizaciones y cómo se refleja en Cuba.

Desde principios del siglo XXI aumentó la necesidad de contar con metodologías y procedimientos para la gestión por procesos en diferentes sectores e instituciones con el objetivo de estructurar coherentemente todo intento por mejorar los resultados

de las organizaciones a partir de centrar el análisis en los procesos que las componen. Se realizó una revisión bibliográfica, lo que permitió realizar un estudio a diferentes propuestas metodológicas para una gestión por procesos.

Todas estas metodologías tienen puntos en común que logran que las organizaciones den un salto significativo al reconocer que la gestión por procesos es el camino a seguir para lograr mayor flexibilidad, innovación, eficacia y enfoque hacia el cliente. Además de estar compuestas por métodos y herramientas, con el objetivo de estructurar coherentemente todo intento por mejorar los resultados de las organizaciones a partir de centrar el análisis en los procesos que las componen.

Los procedimientos que se destacan y son considerados con mayor amplitud son los propuestos por: (Beltrán Sanz, 2002), (Hernández Concepción, 2005), (Hernández Nariño, 2010), (Cisneros Rodríguez, 2012), (Sarmiento Ruiz, 2012) y (Ortiz Pérez, 2014). De los seis mencionados se tuvo en cuenta la adaptación de la Tecnología de Laguna Sánchez (2016) para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos de (Hernández Concepción, 2005) y la Guía para una Gestión basada en Procesos de (Beltrán Sanz, 2002), pues fue evaluada y demostrada su factibilidad con su aplicación en el perfeccionamiento del proceso de capacitación y desarrollo en la Universidad de Holguín, contribuyendo a los objetivos propuestos. En consecuencia a ello el perfeccionamiento del resto de los procesos del SGCH debe utilizar el mismo procedimiento para obtener un diseño homogéneo en todos los casos.

En la Tecnología adaptada de (Laguna Sánchez, 2016) se tomaron los pasos generales de la metodología de (Hernández Concepción, 2005) reduciéndolos de ocho a seis, al igual que la etapa de proyección de las soluciones. Se asumió como elemento fundamental y de base para el diagnóstico la ficha de los procesos y se agregó los flujogramas. Se decidió obviar los elementos: diagnóstico externo, diagnóstico de la cultura de calidad y de los procesos generales de la organización pues ya se tuvo en cuenta en la aplicación en la universidad de la tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en universidades (Ortiz Pérez, 2014). Por otro lado, como el objeto de estudio son los subprocesos, se analizó la Guía para una

Gestión basada en Procesos de (Beltrán Sanz, 2002) que puede ser aplicada a este tipo de estudio por su grado de detalle y adaptación a este nivel, pero tiene un enfoque más bien de diseño y le faltan los pasos de caracterización y diagnóstico que se consideran importantes para el estudio. La adaptación se hizo al combinar las dos metodologías para tomar las ventajas de cada una: las etapas generales de la primera (Hernández Concepción, 2005) y las herramientas y técnicas de la segunda (Beltrán Sanz, 2002).

1.4 Estado actual del diseño y funcionamiento de los procesos de la GCH en la Universidad de Holguín. Especificidades del pago de salario a los trabajadores

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín desde hace algunos años ha conducido conjuntamente con profesores del departamento de Ingeniería Industrial y con la participación de sus estudiantes, investigaciones encaminadas al mejoramiento de su desempeño, específicamente, las relacionadas con el objeto de estudio, el subproceso del pago de salario a trabajadores, fueron las siguientes, Estudio de los procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín (Carralero Neyra, 2009), donde por primera vez se documentaron varios subprocesos a través de sus fichas, pero carece de indicadores para medir los resultados, también el Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín, de (Sarmiento Ruiz, 2012), aquí se realizaron las fichas, despliegues y flujogramas de siete procesos de GCH pero no se documentó el proceso de autocontrol. Posteriormente se desarrolló un proyecto de investigación en conjunto con el departamento de Ingeniería Industrial acerca del diagnóstico de la situación de la organización con respecto a los requerimientos que establecían las extinguidas NC 3000: 2007, estableciéndose el plan de mejora correspondiente, el diseño de los procesos generales, pero no se llega hasta el detalle de los subprocesos.

Por otro lado la aprobación del código de trabajo y su reglamento en el año 2014, posterior al diseño de los procesos que se habían realizado, trajo consigo modificaciones importantes de la actividad de GCH dado que hay subprocesos que fueron definidos en las fichas que conforman Sistema de gestión de la universidad de

(Ortiz Pérez, 2014) que actualmente ya no se hacen de la misma forma, y actividades dentro de los mismos que son nuevas o se modificaron. Se ha detectado además que en este sistema no se declararon todos los subprocesos involucrados en la GCH y que el nivel de detalle que se requiere para el trabajo de esta dirección, no se logra en este diseño. Estas nuevas resoluciones traen consigo requerimientos legales, normativos y técnicos que regulan los subprocesos, que no están incluidos en los diseños anteriores y que son de estricto cumplimiento. Para iniciar la solución de estas limitantes se concibió el perfeccionamiento del diseño de los procesos a través del completamiento y actualización de sus fichas en (Laguna Sánchez y Rondón Alvarez, 2015). Se incluyeron en estas la relación de los subprocesos que se ejecutan en los grupos de trabajo involucrados, que estaban incompletos en los trabajos anteriores y se actualizaron las mismas a tono con lo legislado en el código de trabajo y su reglamento, quedando pendiente el perfeccionamiento del diseño de los subprocesos asociados.

Luego del proceso de integración de los Centros de la Educación Superior del territorio, la DRH decidió mantener la organización del trabajo de los dispositivos de recursos humanos existente en cada uno de los centros, exceptuando los procesos relacionados con las nóminas, producto a ello, actualmente el trabajo en está estructurado de diferentes formas, condicionado fundamentalmente por la ubicación física de sus clientes, los trabajadores docentes y no docentes que radican en cada sede. Siendo así, en la sede Oscar Lucero Moya, por ser la más cuantiosa, existen grupos de trabajo especializados que atienden determinados procesos asignados, en la sede Celia Sánchez Manduley hay un único grupo que atiende todos los procesos que allí se desarrollan, similar sucede en la Manuel Fajardo Rivero y en la José de la Luz y Caballero se mantiene el departamento que existía en la antigua Universidad de Ciencias Pedagógicas con funciones semejante a los grupos de trabajo ya mencionados. Estas diferentes maneras de organización del trabajo limitan una dirección única de cada proceso, no reconociéndose un solo líder en cada uno de ellos para los efectos de establecer las políticas y trabajo a realizar. Se pone en evidencia además limitaciones en la organización interna y en el flujo informativo para satisfacer los requerimientos de los clientes con la calidad requerida y en el

menor tiempo posible, todo esto demuestra una incompleta implementación del enfoque por procesos, es por ello que existe la necesidad de una documentación y un funcionamiento adaptado a las nuevas condiciones de la integración y homogenizar el SGCH para lograr un trabajo eficiente y eficaz y de esta forma tributar a los objetivos de la organización.

El subproceso del pago de salario a los trabajadores, ha sido objeto de estudio en los trabajos ya mencionados, el mismo se caracteriza por su alta complejidad, grado de detalle que requiere, por la gran cantidad de resoluciones y regulaciones que demanda, el alto nivel de comunicación que debe existir entre las partes relacionadas, gran número de documentos que genera, nivel de informatización, impacto en los clientes, entre otros. Se conoce que los resultados de este subproceso no alcanza totalmente el estado deseado, que se pague la magnitud del salario en correspondencia con el sistema y la forma de pago aprobada, que se cumpla con la fecha prevista para el pago de salario y que todo esto se haga sin violar la legislación laboral vigente. Esto se manifiesta en algunas insatisfacciones de los clientes internos y externos y en los resultados de las auditorías realizadas, en especial se manifiestan algunos problemas organizativos, falta de exigencia para el cumplimiento de todos los requisitos y regulaciones que regulan estos procesos, demoras en algunos especialistas y técnicos en la ejecución de sus tareas y funciones, determinados errores en los cálculos que conllevan a reajustes de los pagos realizados y desconocimiento de algunos cuadros de los procedimientos y regulaciones requeridas en la actividad de recursos humanos. Teniendo en cuenta la gran cantidad de factores que influyen en los resultados del subproceso analizado y la variabilidad de los mismos, en la actualidad es una necesidad su estudio, actualización y mejora, corroborándose el problema profesional que sustenta la presente investigación.

Conclusiones parciales

1. El proceso de estimulación moral y material tiene como fin realizar gestiones para estimular a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la

consecución de los objetivos. Siendo la primaria y determinante la material, y dentro de ésta, la más trascendente lo constituye el salario

2. La gestión por procesos constituye un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la organización basada en la identificación de los procesos, sus interacciones, el control y la mejora de los mismos
3. Fueron analizadas diversas metodologías para el mejoramiento de los procesos, seleccionándose Laguna Sánchez 2016 que ha sido utilizada en los estudios anteriores de perfeccionamiento de los procesos del SGCH demostrando su efectividad. De este modo se logra homogeneidad en los análisis de todos los procesos estudiados
4. En la DRH de la Universidad de Holguín se han realizado diferentes trabajos encaminados a la mejora de sus procesos pero aún se manifiestan insatisfacciones de los clientes, señalamientos en auditorías, problemas organizativos internos y desconocimiento de algunos cuadros respecto al SGCH corroborándose el problema profesional que sustenta la presente investigación

CAPÍTULO II: Perfeccionamiento del subproceso de pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín

En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación de la metodología seleccionada, la cual fue validada en investigaciones de años anteriores (Laguna Sánchez, 2016) donde se realizó el estudio y perfeccionamiento del proceso de capacitación y desarrollo y de selección e integración, quedando demostrada su efectividad para este tipo de análisis por lo que se decide aplicarla en este trabajo. A continuación se expone la tecnología con sus diferentes etapas, pasos y técnicas a utilizar (ver anexo 1), posteriormente se procede a su aplicación parcial, hasta la etapa IV, Proyección de soluciones.

2.1 Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016)

2.1.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio

Objetivo: Caracterizar la organización a través de los procesos que la integran para poder delimitar el estudio en un sistema específico.

Las tareas en esta etapa son:

2.1.1.1 Caracterización de la organización

Se hará un breve comentario de los principales elementos característicos de la organización, entre los cuales estarán: la historia de la misma, su misión, visión, estructura organizativa, fuerza de trabajo, medios de trabajo, objetos de trabajo, entre otros.

2.1.1.2 Análisis de los procesos de la organización

Se analizará la vigencia del mapa de procesos de la entidad a partir de que refleje aquellos lo suficientemente significativos como para formar parte de los procesos generales de la organización, que tengan relación directa con la misión y la calidad del producto o servicio, que influyan en la satisfacción del cliente, así como en la

utilización intensiva de recursos. Para el análisis se tendrá en cuenta la clasificación de acuerdo con su finalidad, dada por (Zaratiegui, 1999):

- ❖ Procesos estratégicos: son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto
- ❖ Procesos claves u operativos: son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes
- ❖ Procesos de apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos

Se deberá prestar atención a que las interrelaciones reflejadas entre los procesos faciliten su interpretación y adecuado entendimiento de manera que sea una representación fiel de los resultados que ofrece esa organización.

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, trabajo en grupo, mapa de procesos

2.1.1.3 Determinar el sistema que será objeto de estudio dentro de la organización

Es importante determinar en cuál de los sistemas² de la organización se va a trabajar, lo que dependerá de la magnitud de la organización, de la cantidad de productos o servicios que oferta y de los criterios de los directivos. Es recomendable comenzar este estudio por el sistema donde sus dirigentes muestren mayor interés por sus procesos, constituyendo un área de prueba de manera tal que los resultados obtenidos se extiendan al resto de la organización.

Técnicas a utilizar: Método de expertos, instrumentos para generar ideas y recopilar información.

² Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común. Tomado de: Junta de Castilla y León. (2004). *Guía para la Gestión por procesos* Consejería de Presidencia y Administración Territorial (Ed).

2.1.1.4 Lograr el compromiso de todo el personal del sistema objeto de estudio

Involucrar en el estudio que se comienza a desarrollar a la alta dirección de la entidad y a todo el personal, especialmente al que tenga relación directa con el sistema analizado. Promover que le den seguimiento a los resultados del sistema para alcanzar los objetivos propuestos. Este compromiso debe comenzar por la alta dirección, pues se facilitaría la ruptura de trabas paradigmáticas, así como el aseguramiento organizativo y material. Se deben desarrollar acciones para sensibilizar y motivar a todo el personal con vistas a que se conozca el procedimiento que se seguirá para producir el cambio necesario.

Técnicas a utilizar: Charlas, conferencias y seminarios.

2.1.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos

Objetivo: Conocer todos los elementos del sistema que se va analizar y de los procesos que en él se llevan a cabo, caracterizar la manera en que se desarrollan actualmente, lo cual constituye la base para poder realizar el diagnóstico.

Las tareas a desarrollar son:

2.1.2.1 Identificar y caracterizar los procesos del sistema seleccionado

Se tendrá en cuenta la utilización de los enfoques de sistemas y de procesos para caracterizar los mismos a través de sus principales elementos: entradas, procesos, recursos y salidas.

Entradas:

- ❖ Clientes
- ❖ Proveedores y suministros fundamentales que se demandan

Procesos: Identificar los procesos que se llevan a cabo en el sistema. Clasificarlos de acuerdo con su finalidad, dada por (Zaratiegui, 1999).

Recursos:

- ❖ Humanos: la distribución de la fuerza laboral por edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, entre otras
- ❖ Elementos materiales o de información que el sistema consume o necesita para poder generar la salida
- ❖ Infraestructura con que cuenta, estado técnico del equipamiento y de las instalaciones
- ❖ Financieros: Fuentes de los recursos financieros, tipo de organización con respecto a la forma de generar fondos financieros (Empresa, unidad presupuestada u otra)

Salidas:

- ❖ Servicios que se ofertan
- ❖ Grado de satisfacción de los clientes

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, entrevistas, observación directa, mapa de procesos.

2.1.2.2 Determinar y caracterizar el proceso o los procesos que serán analizados dentro del sistema

La complejidad del sistema analizado y los recursos disponibles (número de especialistas dedicados al estudio, tiempo disponible para desarrollarlo u otros) influirán en la magnitud de la investigación a realizar, por lo que se debe valorar y seleccionar aquel o aquellos procesos que sean más importantes basándose en los que tributen a un mayor cumplimiento de los objetivos generales. Se aclara, que el estudio se deberá generalizar a todos los procesos incluidos en el sistema. Luego se hará una breve descripción del proceso a analizar a través de los elementos expuestos en la tarea anterior y otros que se consideren necesarios incluir.

Técnicas a utilizar: Métodos de expertos, análisis de Pareto, criterio de especialistas

2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema

Objetivo: Identificar los problemas existentes en la descripción y funcionamiento que limitan los resultados esperados del proceso o los procesos seleccionados y de cada uno de sus subprocesos.

En dependencia de la complejidad de la organización que se estudie, así será la descomposición de sus procesos generales o sistemas en procesos y subprocesos, es precisamente en esta última forma de organización primaria donde se ejecutan el conjunto de tareas que se desarrollan y se interrelacionan para obtener un resultado determinado, por lo que la investigación se centrará en cada uno de ellos.

Tareas a desarrollar:

2.1.3.1 Evaluación de los resultados de los procesos

El seguimiento y la medición de los resultados constituyen la base para saber cómo se cumplen los objetivos y si se precisa o no de mejoras en los procesos. Para conocer los resultados del funcionamiento de los procesos se deberán tener en cuenta los siguientes elementos, valorando y decidiendo en dependencia del proceso analizado cuál o cuáles son los más apropiados en cada caso:

- a) Analizar la satisfacción de los clientes y de los responsables de los procesos para ver si se atienden adecuadamente sus necesidades y expectativas
- b) Seleccionar y evaluar los indicadores que miden los resultados de los procesos y compararlos con su estado deseado lo cual complementará el estudio y la existencia de problemas en el diseño o funcionamiento de los procesos analizados. Estos indicadores, para el caso del objeto de estudio, la universidad, se obtendrán a partir de la planeación estratégica de la organización, seleccionándose los más adecuados y de no existir se diseñarán incluyendo cada que tiempo se realizará la medición y el responsable. Los indicadores deben medir los principales resultados y estar relacionados directamente con los objetivos del proceso

- c) Valorar los resultados de las evaluaciones externas recientes realizadas al proceso

Luego de realizada la evaluación de los elementos seleccionados ya descritos, si se obtienen resultados satisfactorios indica que los procesos tienen una adecuada descripción y funcionamiento, por lo que se puede decir que existen potencialidades de obtener niveles superiores en su desempeño. En tal caso las acciones de mejoras irán encaminadas a establecer mayores metas u objetivos. De lo contrario, si existen diferencias con relación al estado deseado en algunos de los elementos evaluados, se procede a realizar un diagnóstico a partir del análisis detallado de cada uno de los procesos, su diseño y funcionamiento.

Técnicas a utilizar: Entrevistas, encuestas, revisión de documentos, observación directa

2.1.3.2 Análisis de los procesos y listar las deficiencias detectadas durante el estudio

Para llevar a cabo este paso se sugieren analizar los siguientes elementos:

- a) Análisis de las técnicas usadas en el diseño de los procesos, su vigencia y efectividad

El diseño o descripción de los procesos de acuerdo a su complejidad, significación, número de decisiones que implica, marco legal que lo sustenta, grado de detalle que requiere, puede fundamentarse en una o varias técnicas como las fichas de procesos, flujogramas, procedimientos, instructivos u otro similar. El diseño de estos elementos debe reflejar el estado en que se desarrollan los procesos en el presente y valorar su grado de completamiento, actualización y vigencia con relación a los posibles cambios externos que se produzcan en el entorno o internos en la organización que provocarían modificaciones en la manera en que se desarrollan estos procesos.

Las fichas, constituyen una herramienta que permiten documentar de manera clara y ordenada el proceso, se debe tener en cuenta su contenido, que puede ser variado, pero fundamentalmente deben incluir:

Responsable: Cargo u ocupación del responsable de la ejecución del proceso o subproceso.

Objetivo: Propósito del proceso

Entradas: Información, datos etc. recibidos en el proceso

Proveedores: Quienes dan las entradas

Subprocesos o actividades: Relación de los subprocesos o actividades que se realizan, dependerán de la complejidad del proceso y del grado de especificación que se quiera abordar

Salidas: Resultados del proceso y su destino

Clientes: Quienes reciben las salidas

Descripción del proceso: Procedimiento utilizado para llevar a cabo el proceso

Documentos legales, normativos y técnicos: Todas las resoluciones, leyes, normas, etc. que regulan el proceso

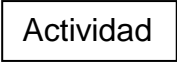
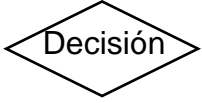

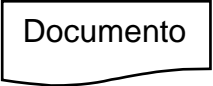
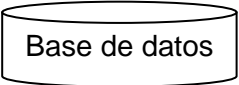
Registros: Documentos donde se archiva la información de entrada y la de salida

Indicadores: Permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. Van a permitir conocer la evolución de las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos

Los flujogramas permiten representar gráficamente las características relevantes del proceso y proporcionan una idea global de su funcionamiento. Para estudiar los mismos se tendrán en cuenta que estén en plena correspondencia con el proceso asociado, que se incluyan todos sus elementos y componentes; y que se representen de manera correcta y con la simbología adecuada las actividades o tareas con las relaciones entre ellos. Para su confección se sugiere se utilicen las recomendaciones y simbología dadas por (Beltrán Sanz, 2002):

Inicio o fin

Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades

	Se emplea para representar una actividad y también puede llegar a representar un conjunto de actividades
	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones)
	Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades
	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar la existencia de un documento relevante
	Representan a una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base informática

Los instructivos son textos y guías que instruyen o dicen cómo hacer algo en particular. Son útiles porque pueden ayudar a resolver problemas dentro de la organización al ilustrar los pasos a seguir para solucionar inconvenientes. Sin importar la forma en la que sean elaborados o su propósito particular, los instructivos siempre son guías muy organizadas y deben ser fáciles de entender. Esto se debe a que el propósito de un manual es decirle a alguien la manera correcta de llevar a cabo una acción. Específicamente en la GRH se utilizan para aquellos procesos con determinada dificultad para su entendimiento, por lo que tienen la particularidad de detallar y profundizar en el marco legal que fundamenta todo el proceso.

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

- b) Estudio detallado de las actividades que componen el proceso y su funcionamiento

Finalmente, y con independencia de la técnica utilizada para el diseño de los procesos, es imprescindible analizar para cada uno los aspectos que se relacionan y que constituyen reservas o fuentes para su posterior mejora o perfeccionamiento:

- ❖ Las actividades o tareas deben aportar valor añadido, no deben existir aquellas que no sean realmente necesarias, que generen retraso en el ciclo del proceso y exceso de burocracia, para ello se pueden responder las interrogantes: ¿se archivan copias sin necesidad?, ¿se necesitan varias firmas?, ¿se requieren varias copias?, ¿se revisa el trabajo de otra persona innecesariamente?
- ❖ No deben existir duplicidades de actividades en diferentes fases del proceso por un mismo o por varios empleados
- ❖ El proceso debe ser lo más simple posible, el número de fases, tareas y dependencias entre los diferentes departamentos de la organización ha de ser mínimo, la documentación interna debe ser clara, breve, concisa y estar normalizada, evitar la creación de copias innecesarias y registro de datos inútiles
- ❖ El ciclo del tiempo del proceso (tiempo que transcurre necesariamente para la transformación de las entradas en salidas) debe ser el mínimo permisible, para lo cual se debe tener presente: realización de actividades en paralelo cuando sea posible, analizar el orden o secuencia de las actividades
- ❖ El número de errores en el proceso ha de ser mínimo al establecer los mecanismos que disminuyan las posibilidades de cometer los mismos
- ❖ Se deben utilizar racionalmente de los recursos materiales y fomento de un buen ambiente de trabajo
- ❖ La transmisión de las órdenes o instrucciones será de manera clara y precisa, fácilmente comprensible para todas las personas a las que se dirige

- ❖ Las tareas se deben desarrollar de la mejor forma y las mismas siempre deben hacerse igual por todas las personas involucradas, lográndose la estandarización del proceso
- ❖ Se han de definir para las entradas del proceso (informaciones, documentos, etc.) su contenido, formato y momento más idóneo de arribo al involucrar a los proveedores en el mismo
- ❖ Se pondrá de manifiesto la aplicación de herramientas informáticas, aplicaciones, bases de datos a las actividades del proceso que sean posibles, pues se debe evitar el desarrollo manual de las mismas y documentos innecesarios
- ❖ Se pueden valorar cambios significativos en el flujo de información o en la secuencia de algunas tareas de manera que se alcancen resultados óptimos

Listar las deficiencias detectadas durante el estudio

Confeccionar un listado de los problemas detectados en cada proceso o subproceso analizado en la etapa anterior e identificar posibles repeticiones, con el objetivo de reducir la lista inicial. Se analizarán las causas a los problemas encontrados.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa

2.1.4 Etapa IV. Proyección de las soluciones

Objetivo: Mejorar los procesos, haciéndolos más eficaces y eficientes, elevar su rendimiento y evitar posibles despilfarros, orientándolos a satisfacer las necesidades del cliente.

En esta tarea es que se generen las vías de solución a los problemas detectados, a partir de las causas que lo generan. Se tendrá en cuenta que si una de las causas detectadas es el inadecuado diseño de los procesos, la descripción o diseño de los mismos deben ser modificados con el objetivo de su mejora. En este sentido se seleccionarán las técnicas más adecuadas (fichas, flujogramas, procedimientos o instructivos) acorde a las características específicas de los procesos.

Esta decisión estará en dependencia de la estructura del proceso analizado, o sea de la cantidad de subprocesos componentes a diferentes niveles derivados de él, de su complejidad, del nivel de decisiones a tomar, del grado de claridad y entendimiento de todos los aspectos del proceso y sus regulaciones u otro criterio que se valore

Técnicas a utilizar: instrumentos para generar ideas y recopilar información.

2.1.5 Etapa V. Implementación de los cambios

Objetivo: Poner en práctica los cambios propuestos en los procesos con vistas a alcanzar los objetivos esperados para los mismos.

Las tareas a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

2.1.5.1 Confeccionar el programa para la implementación de las soluciones

Se definirá el programa para implementar las soluciones que ya han sido evaluadas. Deben definirse las tareas a desarrollar por la organización, así como los participantes y responsable de su ejecución y posterior control, fecha y recursos necesarios.

2.1.5.2 Implementar las soluciones

En esta tarea se procederá a la implementación de las soluciones definidas en la fecha acordada. El responsable del proceso impulsa la aplicación del plan de implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados que se obtengan y al realizar descargos periódicos ante la dirección.

Técnicas a utilizar: trabajo en grupo, gráficos de Gantt.

2.1.6 Etapa VI. Evaluación y ajuste

Objetivo: Valorar los resultados de la implementación de las soluciones y adecuar en dependencia de los posibles cambios que ocurran en el entorno y en la organización.

En esta etapa se definen las siguientes tareas:

2.1.6.1 Regular el proceso a medida que se implementen las soluciones

Realizar seguimiento de los procesos para ajustar en caso necesario. Al ponerse en marcha las soluciones propuestas en los procesos comenzará a funcionar el sistema informativo, lo cual es muy importante para detectar los fallos en el diseño del sistema, así como en la documentación elaborada. Esta valoración se hará con la reevaluación de los indicadores que ya fueron vistos en la etapa de diagnóstico y que permitirá concluir cuán efectiva fue la mejora realizada.

2.1.6.2 Ajustar la implementación de las soluciones

Se deberán realizar los cambios que sean necesarios, ya que, aun cuando las etapas anteriores se hayan desarrollado a partir de un análisis profundo de la organización y de sus procesos es posible que en la práctica salgan a relucir dificultades no previstas y que son necesarias eliminar, además pueden ocurrir cambios en el entorno que conlleven a cambios en los procesos.

Técnicas a utilizar: Observación directa, revisión de documentos, evaluación de indicadores y trabajo en grupo.

2.2 Aplicación de la tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016)

Se procede a aplicar hasta la etapa IV: propuesta de soluciones, la tecnología adaptada en la Universidad de Holguín para cumplir con el objetivo propuesto.

2.2.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio y delimitación del sistema objeto de estudio

Como resultado de las transformaciones del Ministerio de Educación Superior (MES), se suscribe el acuerdo No. 7599 adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el 4 de septiembre de 2015, quedando constituida la Universidad de Holguín, a partir de la integración de tres Centros de Educación Superior del territorio, la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” (1973), Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” (1968) y Facultad de Cultura Física “Manuel Fajardo” (1988); a la cual se le realizará el análisis.

2.2.1.1 Caracterización de la organización

La actual Universidad de Holguín conformada por centros con más de 40 años de fundados, conmemorará este año el aniversario 50 de su creación a partir del centro integrado de mayor antigüedad.

Tiene aprobada una estructura organizativa que comprende el rector, el vicerrector primero, cuatro vicerrectores y tres directores generales, los que tienen la responsabilidad de conducir los procesos que se desarrollan en la Universidad. En el (anexo 2) se muestra el organigrama de la universidad.

La integran ocho facultades: Ciencias Empresariales y Administración, Ingeniería, Informática Matemática, Comunicación y Letras, Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación, Ciencias Naturales y Agropecuarias, Cultura Física y Deportes, en las que se forman profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, pedagógicas, agropecuarias, jurídicas, de la cultura física y el deporte, sociales y humanísticas. Las facultades se encuentran ubicadas en cuatro sedes en el municipio de Holguín (Oscar Lucero Moya, Celia Sánchez Manduley, José de la Luz y Caballero y Manuel Fajardo Rivera), además tiene presencia en los otros 13 municipios de la provincia a través de diez centros universitarios municipales (CUM) y tres filiales (FUM).

Para la organización constituye un propósito fundamental la calidad y la mejora continua. Su **misión** se encuentra definida y declarada en la Planeación Estratégica 2017-2021 de la forma siguiente: La Universidad de Holguín satisface necesidades de formación integral y continua de profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, pedagógicas, agropecuarias, jurídicas, de la cultura física y el deporte, sociales y humanísticas, aporta resultados científico técnicos relevantes y de la extensión de su accionar hacia la comunidad local, nacional e internacional con alto impacto económico y social y racionalidad económica.

Para ello cuenta con un claustro competente, y de reconocido prestigio en el que se combinan la experiencia con la creatividad de la joven generación, que junto a trabajadores y estudiantes, con un sistema de gestión orientado a la calidad y a la

integración de sus procesos, asumen su compromiso con el proyecto socialista cubano.

La universidad tiene una plantilla aprobada de 3084 trabajadores que se encuentra cubierta al cierre de febrero del 2018 al 86.87 % con 2679 trabajadores, de ellos 218 son cuadros, 1916 técnicos, 366 servicios y 179 operarios. En la actualidad el claustro está formado por 1531 profesores de los cuales un 53.92 % tienen categoría docente de profesor titular o auxiliar y el 46.08 % son asistentes, cuenta además con 90 recién graduados en preparación vinculados a la docencia. Las categorías científicas y académicas muestran los siguientes resultados: 1 doctor en ciencias, 257 doctores en determinada especialidad y 878 másteres o especialistas.

2.2.1.2 Análisis de los procesos de la organización

Dentro del mapa general de procesos de la Universidad de Holguín, (anexo 3) la Gestión Estratégica, la Gestión del Capital Humano y la Gestión de la Calidad se consideran procesos estratégicos por la importancia que le ameritan a la organización. Los procesos de apoyo están constituidos por: Gestión Económico Financiera, Aseguramiento Material e Informatización. Estos son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Los procesos estratégicos y de apoyo tributan a los procesos sustantivos³ en este caso están: la Investigación, la Formación de Pregrado y Posgrado y la Extensión Universitaria, sin los cuales la organización no tendría razón de ser, que es satisfacer las demandas de la sociedad constituyendo su entrada. También se encuentran los procesos transversales⁴ que sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, estos son: Comunicación Institucional y la Internalización. Se considera que el mapa de procesos resultado de la Planeación Estratégica del período 2017-2021 es adecuado y se ajusta a las condiciones actuales de la universidad y refleja

³En las universidades los procesos claves comúnmente son denominados sustantivos.

⁴Cuarto criterio de clasificación de procesos definido en la tesis de (Ortiz Pérez, 2014)

todos sus procesos de forma apropiada, así como las interacciones entre ellos, por lo que se asume como válido para este trabajo.

2.2.1.3 Determinar el sistema o los sistemas que serán objeto de estudio dentro de la organización

Se selecciona el SGCH para realizar el estudio dado la trascendencia que implican los recursos humanos, en especial sus profesores, para transmitir conocimientos y valores a los estudiantes y de esta forma hacer cumplir su encargo social. En este sentido, como resultado de la Planeación Estratégica de la universidad para el período 2017-2021 se declara el objetivo de este sistema, con diez criterios de medida que viabilizan su evaluación

ARC- 4: Recursos Humanos

Objetivo 7: Alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia del claustro y trabajadores de la universidad, priorizando el compromiso, la satisfacción y la formación que los conduzca en su actuación a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana. (Lineamientos vinculados: 104, 105, 117,118 y 122. Objetivos del Partido vinculados: 42, 47, 50, 56 y 66).

2.2.1.4 Lograr el compromiso de todo el personal del sistema objeto de estudio

La alta dirección, y en especial el director de recursos humanos tienen pleno dominio del enfoque por procesos y forma parte de su actuar la gestión a través de este enfoque, no obstante no todos sus técnicos y especialistas están identificados con este proceder. Para lograr que el personal se sienta comprometido se desarrollaron acciones para sensibilizarlos y motivarlos con vistas a que se conozca el procedimiento que se seguirá para producir el cambio necesario. Se les explicó a los trabajadores con que se interactuaría la necesidad del estudio que se realiza, así como la importancia del mismo. Como no todos tenían conocimientos sobre gestión por procesos fue necesario explicarle a través de charlas, debates y entrega de materiales en qué consistía dicho enfoque para lograr una mejor preparación del personal con el tema y con ello prepararlos para los posibles cambios a desarrollar.

2.2.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos

Con el objetivo de conocer todos los elementos del SGCH y de los procesos que en él se llevan a cabo fue necesario caracterizarlos de la manera en que se desarrollan actualmente a través de sus principales elementos: entradas, procesos, recursos y salidas, lo cual constituye la base para poder realizar el diagnóstico.

2.2.2.1 Identificar y caracterizar los procesos del sistema seleccionado

El SGCH tiene como objetivo fundamental: garantizar una respuesta eficaz a la creciente necesidad de CH que requiere el desarrollo de la Universidad mediante el perfeccionamiento continuo del SGCH en un clima laboral favorable mediante un reconocido liderazgo de los cuadros, al potenciar la organización del trabajo, el óptimo aprovechamiento de la jornada laboral y la atención al hombre.

Entradas: recursos humanos (trabajadores docentes y no docentes) e información que permiten satisfacer a los clientes (dirección económica; el MES, la Dirección Municipal y Provincial del Trabajo, entre otros), otra entrada son los recursos materiales para desarrollar las actividades.

Los proveedores fundamentales son: las áreas de la universidad que brindan informaciones relativas a la fuerza de trabajo, el MES y el MTSS que proveen resoluciones y reglamentos que norman el trabajo, y la dirección de logística que suministra los recursos materiales, empresas o instituciones que ofertan cursos y la dirección general de la Universidad que orienta el sistema de trabajo.

Procesos: ya están identificados en el diseño del sistema de gestión de la universidad. Los mismos son: organización del trabajo, capacitación y desarrollo, selección e integración, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y material, comunicación institucional y autocontrol.

Recursos: el fundamental lo constituyen las personas que intervienen y dirigen los procesos. En este caso la DRH, tiene una plantilla aprobada de 40 plazas y cubierta al cierre de febrero de 2018, de 36 trabajadores que incluye en la dirección al director, la subdirectora, un técnico y un metodólogo. Luego de la integración se

formaron seis grupos de trabajo entre las sedes OLM, CSM y MFR, y un departamento en JLC. La composición de los grupos se detalla a continuación:

❖ Sede OLM: contiene cuatro grupos de trabajo especializados, los mismos son:

Recursos Laborales: se encarga fundamentalmente de la selección, contratación, actualización de datos y expedientes laborales de los trabajadores, procesamiento del pago de salario y tramitación de bajas. Está compuesto por: un especialista principal, y seis especialistas

Capacitación y Desarrollo: se encarga de la dirección del proceso de categorías docentes, la capacitación de los trabajadores no docentes, atención a los recién graduados, la custodia de los expedientes docentes de los profesores, la tramitación de medallas y condecoraciones y la evaluación del desempeño. Está compuesto por: un especialista principal, un técnico y un especialista en GRH

Estadísticas y Nóminas: se encarga de la gestión de la plantilla, análisis y emisión de datos estadísticos, revisión de la nómina, actualización de tarjetas de salario y la estimulación de los trabajadores. Su estructura es la siguiente: un especialista principal, un especialista en GRH y tres especialistas en gestión económica

Seguridad y Salud del Trabajo: se encarga de la gestión de la seguridad y salud de los trabajadores, así como de la seguridad social. Está compuesto por: un especialista principal y dos especialistas en seguridad y salud en el trabajo

❖ Sedes CSM y MFR: Son grupos integrales que se dedican a la GCH incluyendo actividades de recursos laborales, capacitación y desarrollo y seguridad y salud en el trabajo. En la sede CSM hay un especialista principal y dos especialistas en GRH y en la MFR un especialista principal y un especialista en GRH

❖ Sede JLC: Existe un departamento de Capital Humano que se compone por un jefe de departamento, dos docentes con categoría de Asistente, cinco especialistas en GRH y un técnico en GRH

El personal de la DRH está apto y capacitado para el desempeño de sus funciones, se caracteriza por el predominio del sexo femenino (94,44%) característica que

posee este tipo de organización por las tareas que allí se desarrollan. El nivel de escolaridad es alto, predomina el nivel superior con un 58.33%, aunque por la alta experiencia en el trabajo de recursos humanos, el 91.66% ocupa plazas con requisito universitario. Se debe de señalar que en el colectivo hay cinco Máster en Ciencias y un Doctor en Ciencias. Del análisis de la plantilla por grupos de edades se manifiesta que un 19.44% de los trabajadores (8) son menores de 35 años, 15 trabajadores se encuentran en el rango de 35 a 50 años lo que representa un 41.66 % y 14 (38.88%) con más de 50 años. Con relación a la ocupación, 6 son profesores (16.66%), de ellos 3 cuadros, 27 especialistas (75.00%) y 3 son técnicos (8.33%), (Ver anexo 4).

Los restantes recursos que se requieren en el sistema para el desarrollo de sus funciones están relacionados con materiales de oficina, informaciones referidas al personal de las diferentes áreas de la Universidad, así como resoluciones emitidas por el MTSS y el MES.

Salidas: Los profesores y trabajadores (principales clientes) formados, comprometidos, con determinada satisfacción, en este sentido se conoce a través de opiniones transmitidas a la dirección que por diferentes vías que las mayores inconformidades se concentran en el salario que no satisface sus necesidades materiales, así como en las condiciones de trabajo. El resto de las salidas son informaciones emitidas a los clientes como la dirección económica; el Ministerio de Educación Superior (MES), la Dirección Municipal y Provincial del Trabajo (MTSS), la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), entre los más significativos.

2.2.2.2 Determinar y caracterizar el proceso o los procesos que serán analizados dentro del sistema

A partir de que ya fueron estudiados con vistas a su perfeccionamiento en cursos anteriores, los procesos de capacitación y desarrollo y el de selección e integración, se decide continuar el perfeccionamiento con un subproceso de la estimulación moral y material, el de pago de salario a los trabajadores, esto es así pues este es el más complejo dentro de los que se desarrollan en la dirección, es el que involucra a la mayoría de los técnicos y especialistas de la dirección, por la necesidad de homogenizar su diseño y funcionamiento, por tener una gran cantidad de riesgos

detectados y estar relacionado con numerosas regulaciones que requieren ser ordenadas.

Caracterización del subproceso de pago de salario a los trabajadores

El trabajo que realiza la DRH en general y en especial el proceso de pago se ha complejizado a partir de la integración por la influencia de varios factores, la amplitud de la variedad de cargos incluidos en el registro de trabajadores, así como en las especificidades para su pago. Se evidencia un incremento notable de las unidades organizativas con características diferentes (129 en total, de ellas 70 docentes) y cuadros provenientes de sectores con sistemas de trabajo disímiles. La cifra total de trabajadores, que constituyen los clientes, es significativamente superior a períodos anteriores y sus valores y formas de comportamiento se diferencian al provenir de sectores con metas y objetivos que no coincidían con el MES. A pesar de que se cuenta con una mayor plantilla en el dispositivo de recursos humanos para cumplimentar los objetivos de la dirección, los factores antes expuestos, han conllevado a que el proceso de toma de decisiones y el sistema de trabajo sea más difícil, engorroso y problemático.

Para llevar a cabo el subproceso de pago de salario se han designado recursos humanos, materiales e informativos, los más importantes, las personas, están organizadas de la siguiente forma:

Sedes	Recursos Laborales	Seguridad Social	Atención recién graduados	Atención profesores contratados	Revisión nóminas	Total
OLM	4	1	1	2	5	13
CSM	2	1 vacante				2
JLC	4	1				5
MFR	2	1 vacante				2

La dirección de esta subproceso no es única, se ha mantenido tal y como se hacía antes de la integración, por lo que en la sede OLM el grupo especializado es dirigido por un especialista principal de recursos laborales y en el resto de las sedes existe

este cargo, pero al ser grupos integrarles, dirigen varios procesos (específicamente la sede JLC tiene un departamento con su jefe).

En la sede OLM es donde se concentran la mayor cantidad de clientes (trabajadores docentes y no docentes), es por ello que la fuerza de trabajo es mayor aquí, teniendo además la responsabilidad de atender al pago de recién graduados, de los profesores contratados, y la revisión de la nómina, servicios que no se hacen en otras sedes.

Los recursos materiales que se utilizan son computadoras, impresoras y materiales de oficina que por lo general no constituyen limitantes para el trabajo pues se le otorga determinada prioridad al área por parte de la dirección de la Universidad, excepto la capacidad de impresión que en algunas ocasiones falla por la rotura de los equipos. Se utilizan además varias resoluciones y otros documentos que llegan fundamentalmente del MTSS y del MES.

Este subproceso utiliza numerosa y variada información primaria acerca de la fuerza de trabajo y su salario que se reporta por los directivos de cada área en los modelos establecidos al efecto. Para el procesamiento de todos estos datos y la obtención de las nóminas y nominillas de pago se utiliza el sistema profesional económico contable Assets Ultimate que garantiza desde su diseño la obtención de resultados confiables y en plena correspondencia con la legislación vigente. Se puede afirmar que actualmente se utiliza adecuadamente este sistema por parte del dispositivo de recursos humanos, pero no se explotan en toda su magnitud las amplias potencialidades que ofrece el mismo. Este sistema está instalado en la sede OLM donde se encuentra el servidor, no obstante, para alcanzar resultados superiores en la organización del trabajo, tener acceso directo a la información de los empleados diariamente, obtener mayor rapidez en los movimientos de nóminas a realizar y evitar el traslado frecuente de los especialistas de otras sedes a la ya mencionada para trabajar en el proceso de pago, se decidió instalarlo en las sedes JLC y CSM para su trabajo desde allí en la base de datos única existente en el Assets. Esto fue posible por las mejoras en la conectividad que actualmente disfruta la universidad, no obstante la sede MFR tiene limitaciones técnicas que limitan el

acceso del sistema, por lo que el trabajo de este grupo debe hacerse en la sede OLM.

Para una mejor comprensión de este subproceso, se describirá su ficha, conteniendo los elementos declarados en el epígrafe correspondiente, ver (anexo 5)

2.2.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema

El diagnóstico inicia con la evaluación de los resultados del proceso que permitirá detectar problemas en su diseño y funcionamiento.

2.2.3.1 Evaluación de los resultados del proceso

- a) Análisis de la satisfacción de los clientes y de los responsables de los procesos

Respecto a la satisfacción de los clientes del proceso, los trabajadores de la universidad, se conoce por diversas vías formales y no, que de forma generalizada se opina que el salario no satisface sus necesidades materiales, siendo esto una problemática cuya solución está fuera del alcance de esta investigación. Relacionado con la organización y ejecución del procesamiento del pago, no se han realizado encuestas al respecto pues es un proceso que cumple con las fechas fijadas en el convenio colectivo para efectuar el pago y las inconformidades posibles con la magnitud del salario recibido, se manifiestan sin necesidad de aplicar alguna encuesta u otro instrumento. En este sentido se han presentado reclamaciones en las diferentes sedes, pero no son contabilizadas por la dirección, no obstante, se han comprobado que algunos casos, se efectúan con lugar, por lo que se ha tenido que proceder a corregir y ajustar el salario devengado del trabajador afectado.

Dentro de los responsables de los procesos se encuentran los 22 trabajadores de la DRH que actualmente intervienen en el procesamiento del pago del salario, de ellos se encuestaron 19 trabajadores por estar el resto de licencia o subsidios. Para medir su satisfacción laboral se les aplicó la variante II de la encuesta de Álvarez Santos 2015, (ver anexo 6), en este sentido, las mayores insatisfacciones se encuentran en la estimulación que se recibe pues el 47.37% los califica entre “nunca” y “en

ocasiones”. También se puede significar que el 31.57% califican a las condiciones de trabajo y a los servicios que se ofrecen entre “nunca” y “en ocasiones” su grado de satisfacción con los mismos. Estos fueron los tres aspectos que influyeron mayormente de forma negativa en la satisfacción laboral de los especialistas y técnicos que trabajan en este proceso y se señala como un elemento positivo que el 100% de los encuestados se encuentra comprometido (con frecuencia y siempre) con la organización.

Se incluyen además en este grupo de “responsables de los procesos”, a los administradores o personal designado en las áreas, que actualmente son 85, ellos son los encargados de despachar en la DRH todos los reportes de pago y pre nóminas de ausencias de los trabajadores. Para determinar la cantidad a encuestar se realizó un análisis para poblaciones finitas con un nivel de confianza de un 95% y un muestreo estratificado intencional debido a que la población se diferencia en cuanto a su procedencia y su sistema de trabajo, por lo que es conveniente esta segmentación para un mejor resultado investigativo.

Cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{4pgN}{d^2(N-1) + 4pg} \quad N=85 \text{ tamaño de la población}$$

$$n = \frac{4*0.25*85}{0.01*(85-1) + 4*0.25} \quad p=q=0.5 \text{ =probabilidad del éxito y el fracaso}$$

$$n = \frac{85}{0.84+1} \quad d=0.10=\text{error máximo permisible}$$

$$n = 46.19 \approx 46$$

Cálculo del muestreo estratificado

$$ne = \frac{Ne}{N} * n$$

Ne=tamaño de la población del estrato

N=tamaño total de la población

n=46 (muestra calculada)

Estratos	Tamaño de población por estratos	Tamaño de muestra
Sede OLM	25	14
FUM	13	7
Sede CSM	19	10
Sede JLC	20	11
Sede MFR	8	4
Total	85	46

Para seleccionar los administradores a encuestar dentro de cada estrato, se escogieron aquellos cuyas áreas son las de mayor cantidad de trabajadores. De la encuesta referida en el (anexo)7, se aplicó solamente la pregunta no 1 especificando que se hacía referencia al procesamiento del pago del salario de los trabajadores pues estos encuestados realizan además otras funciones no relacionadas con la fuerza de trabajo. Los resultados de las encuestas fueron los siguientes, en las FUM es donde se presentan las mayores inconformidades pues el 28.57% de los encuestados está insatisfecho en este proceso, seguido de la sede JLC con un 9.09% y la sede OLM con un 7.14%.

- b) Definición y valoración de los resultados de los indicadores que miden los resultados del subproceso de pago de salario a los trabajadores

Acorde a los objetivos declarados para este proceso, se proponen evaluar los siguientes indicadores:

1. Pagos indebidos

Son los pagos por exceso o por defecto detectados como resultado de la revisión interna de los especialistas de la DRH o por auditores tanto internos de la universidad como externos a ésta luego de haberse culminado el procesamiento de la nómina y su acreditación (para el pago por tarjetas magnéticas) o impresión para el pago por caja. Estos pagos deben ser ajustados en el próximo período, ya sea restituyendo a la caja el exceso (a través de un acuerdo con el involucrado) o al trabajador el salario dejado de pagar según sea el caso.

2. Reclamaciones de salario con lugar

Estas son las que se producen como resultado de una reclamación del salario a devengar en nómina por un trabajador y la misma es favorable, por lo que se le debe restituir la magnitud reclamada. Este es un tipo específico de pago indebido, pero a diferencia del anterior, es detectada por el trabajador.

3. Incumplimiento de la fecha de pago

La fecha de pago es el día en que se establece efectuar el pago del salario, la misma fue aprobada a través de un proceso de negociación con el sindicato y se estableció en el convenio colectivo de trabajo los días 6 de cada mes.

Estos indicadores se evaluarán mensualmente y su estado deseado debe ser cero a partir de que no deben cometerse errores en los cálculos del salario a devengar por los trabajadores, así como que se cumpla con todo el marco legal establecido por el MTSS u otro organismo competente, además se considera que el salario de los trabajadores no debe ser alterado ni en cantidad ni en fecha al constituir la vía fundamental de satisfacción de las necesidades materiales de los trabajadores.

La responsabilidad de medirlos será del Especialista principal del proceso en cada sede el que deberá llevar un registro de su comportamiento y causas para su posterior análisis en las reuniones de la dirección y en los talleres de control interno planificados

Respecto al comportamiento real de estos indicadores en la universidad, se concluye lo siguiente:

1. Pagos indebidos

Se han identificado algunos casos por los especialistas de la DRH y se han tomado las medidas correctivas necesarias para dar la solución correspondiente, pero no se han contabilizado.

Con respecto a los auditores internos, a partir de diciembre de 2016 hasta la fecha se han inspeccionado siete facultades donde se ha detectado, pago indebido en el importe de un profesor a tiempo parcial y acumulado de vacaciones superior a 24

días en 12 trabajadores. Se realizó además una auditoria especial a nóminas por estos auditores internos en el año 2016, donde se detecta que se dejan de pagar 7 días de subsidios a un trabajador y existen 164 trabajadores con más de 24 días de vacaciones acumuladas.

La DRH recibió también una inspección de auditores externos, en este caso de la Oficina Nacional de Inspección al Trabajo (ONIT) en el 2016, aquí se señaló un pago indebido en la nocturnidad de 6 agentes de seguridad, por lo que la calificación obtenida fue Mal. Se considera que el sistema de evaluación establecido por la ONIT es extremadamente riguroso, careciendo de flexibilidad para los posibles análisis y valoraciones integrales a realizar en el complejo y detallado trabajo de la GRH en un centro con una cifra que supera los 3000 trabajadores.

En el año 2016 se realizó además la verificación del gasto público por parte de auditores del MES señalándose un pago indebido a una trabajadora que tenía dentro del mes pago por concepto de salario y subsidio, resultando la suma total mayor a lo que debía pagarse.

2. Reclamaciones de salario con lugar

Como ya se había expresado, no se registran datos referidos al respecto, aunque si se conoce que en ocasiones se realizan, las cuales son resueltas a través de los ajustes necesarios.

3. Incumplimiento de la fecha de pago

La fecha de pago se cumple mensualmente, y en muchas ocasiones se hace antes del día 6 por las posibilidades que ofrece el pago por tarjetas magnéticas que tienen la mayoría de los trabajadores.

- c) Valorar los resultados de las evaluaciones externas recientes realizadas al proceso

Al establecerse este aspecto como un indicador específico de resultados del subproceso analizado, no procede reiterar estos análisis.

Como conclusiones de los análisis realizados en la etapa de diagnóstico, se puede decir que no existe una total satisfacción en los clientes del proceso, dado fundamentalmente por la magnitud del salario percibido y algunas reclamaciones de salario con lugar. En el caso de los responsables del proceso, específicamente los técnicos de la DRH también están inconformes por la estimulación material (salario) y en menor medida por las condiciones de trabajo y los administradores, son los de las FUM los de menores niveles de satisfacción.

En los indicadores propuestos y evaluados, existen desviaciones con respecto a su estado deseado en dos de ellos al presentarse algunos pagos indebidos detectados por auditores internos y externos y reclamaciones de salario con lugar. Por todo lo antes expuesto, se concluye que existen problemas en el diseño y funcionamiento del proceso analizado que limitan los resultados en la DRH y se procederá analizar a continuación con detalle cada uno de los subprocesos componentes

2.2.3.2 Análisis de los procesos. Listar las deficiencias detectadas durante estudio

- a) Análisis de las técnicas usadas en el diseño de los procesos, su vigencia y efectividad

Como ya se ha planteado con anterioridad, los diseños de los procesos de la GCH necesitan ser actualizados en las condiciones de la universidad integrada, debiendo responder a los actuales requerimientos. Específicamente los subprocesos relacionados con el procesamiento del pago de salario a los trabajadores requieren una descripción más detallada para que puedan ser utilizados de manera eficaz en la capacitación de los nuevos técnicos y en la ejecución homogénea de los mismos por parte de todos sus ejecutores en las diferentes sedes. En los diseños de este subproceso se han utilizado en diferentes investigaciones fichas, despliegues, instructivos y flujogramas, no siendo homogéneo ni totalmente eficaz el criterio seguido.

- b) estudio detallado de las actividades que componen el proceso y su funcionamiento

Referente a las dificultades que se manifiestan en la composición de los subprocesos y su funcionamiento, se pudo conocer de las mismas a través de la observación directa y una tormenta de ideas que se realizó para todos los especialistas y técnicos de la DRH que intervienen en el procesamiento del salario, así como el director y la subdirectora. Luego de un análisis donde se listaron, compararon, combinaron y definieron todas las opiniones expresadas, se llegaron a declarar los problemas que afectan la ejecución eficaz y eficiente de estos subprocesos. De los resultados de todo este análisis se concluyeron que las deficiencias del proceso analizado y subprocesos derivados son las declaradas en el (anexo 8). Específicamente en las columnas del 1 al 4 se reflejan los problemas clasificados en internos y externos de la DRH y las causas que los provocaron.

2.2.4 Etapa VI. Proyección de las soluciones

- ❖ Como resultado de la etapa anterior, se proyectan las soluciones acorde a las causas declaradas, en el anexo 8, en su última columna se reflejan las mismas. Con el desarrollo de la investigación se detectaron, clasificaron y se le plantearon además acciones para la solución de otros problemas, no reflejados en este informe y que se entregaron al director estando en proceso de tramitación.
- ❖ Específicamente para la solución del problema: **El diseño de los subprocesos componentes del pago de salario a los trabajadores está desactualizado en algunos casos e incompleto**, se valoraron diferentes técnicas, en dependencia de sus particularidades. Siendo así, para el mejoramiento diseño del proceso: **Pago de salario a los trabajadores**, se utilizó la *ficha* que incluye los aspectos relevantes que se requieren para el mismo. A su vez para el diseño de los subprocesos derivados de éste, que están en el nivel primario, se utilizaron los *procedimientos* que incluyen los elementos más trascendentes, significativos y pertinentes para estos casos, como son: responsables, descripción del subproceso o listado de las actividades a realizar para llevarlo a cabo (significando en el momento preciso, las entradas y sus proveedores, así como las salidas y los clientes),

ejecutores, marco legal regulatorio y los registros asociados. Finalmente para los subprocesos con cierta complejidad en su comprensión se recomiendan usar los *instructivos* con el objetivo de exponer con detalle y esclarecer todo lo que las resoluciones y demás documentos legales indican. En el anexo 5 se muestra la ficha del proceso de pago del salario a los trabajadores, que incluye los 36 subprocesos declarados y en el (anexo 9) está la descripción de 26 de estos procedimientos, exceptuando diez (subprocesos del 10 al 19) que por la magnitud de este trabajo, están siendo estudiados en investigación paralela a ésta. De los 26 subprocesos descritos, fueron perfeccionados 11 al realizarles alguna mejora en sus pasos o registros a utilizar

- ❖ Para el resto de los problemas detectados se proponen medidas relacionadas con la capacitación y estudios organizativos del trabajo (ver el anexo 8).
- ❖ El presente trabajo y sus resultados constituyen un aporte desde el punto de vista económico -social y de gran utilidad práctica para la universidad, esto se manifiesta en:
- ❖ Determinar los problemas que inciden en el proceso de pago y proponer un plan de acciones para su perfeccionamiento
- ❖ Ofrecer la propuesta de tres indicadores que permiten medir los resultados del proceso y con ello la contribución al desempeño general de la GCH
- ❖ Ofrecer a los responsables del proceso un conjunto de técnicas y herramientas para el afianzamiento y adecuada implementación del enfoque por procesos
- ❖ Contribuir al completamiento y actualización del sistema de gestión de la universidad
- ❖ Favorecer que el personal de la universidad adquiera los conocimientos, habilidades y formación necesarios para que el proceso de pago se desarrolle de forma eficaz y eficiente
- ❖ Contribuir en el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI y VII Congresos del PCC

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se obtuvieron resultados satisfactorios, lo que permitió cumplir el objetivo propuesto. Al respecto se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se fundamentó teórica, metodológica y prácticamente que la gestión por procesos en el SGCH constituye una herramienta de vital importancia para lograr la mejora de los procesos que la componen
2. A través de la aplicación parcial de la tecnología de Laguna Sánchez (2016) se logró diagnosticar y perfeccionar el subproceso de pago de salario a los trabajadores y los subprocesos asociados en el SGCH en la Universidad de Holguín
3. Los resultados en la evaluación del subproceso de pago de salario a los trabajadores evidenciaron limitaciones en la organización interna de la DRH, existiendo la necesidad de una documentación y un funcionamiento adaptado a las nuevas condiciones de la integración y homogenizar el SGCH para tributar a los objetivos de la organización
4. Se analizaron las causas fundamentales que provocaron las deficiencias detectadas, y se proponen las soluciones técnicas organizativos más adecuadas, las que fueron valoradas socialmente, demostrando su eficacia
5. Se conformó la documentación del subproceso de pago de salario a los trabajadores que contiene 15 procedimientos asociados a cada subproceso y los registros correspondientes que le proporcionan a los responsables una herramienta de cómo realizar el trabajo a través del enfoque por procesos
6. Con el diseño de este proceso, se favorece la actualización del sistema de gestión de la universidad en correspondencia con la actual planeación estratégica

RECOMENDACIONES

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la DRH y el SGRH .Elaborar el cronograma que permita implementar las soluciones propuestas, evaluarlas de acuerdo a los resultados del proceso y ajustarlas de ser necesario
2. Concluir el diseño de los subprocesos restantes del proceso de pago con investigación paralela de estudiantes de ingeniería industrial
3. Socializar en la DRH y comunidad universitaria los resultados del trabajo a través de publicaciones, eventos científicos, así como su utilización en actividades de capacitación sobre la temática
4. Continuar el perfeccionamiento del diseño de los restantes procesos del SGCH a partir de la tecnología de Laguna Sánchez (2016)

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
2. Álvarez López, L. (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. (Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
3. Arístides Calero Vinelo (1985). Técnicas de muestreo. Editorial Pueblo y Educación
4. Asamblea nacional de Poder Popular ANPP (2013). Ley 116 Código de trabajo
5. Bauzá y Bello ,(2003) .Programa de auditoría para evaluar la gestión de los recursos humanos en la dirección provincial de planificación física , las Tunas
6. Beltrán Sanz, J. (2002). Guía para una Gestión basada en Procesos. Instituto. Andaluz de Tecnología (Ed.)
7. Borges Almaguer, B. (2011). Perfeccionamiento de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
8. Carralero Neyra, C. (2009). Estudio de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
9. Cisneros Rodríguez, Y. (2012). Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín
10. Consejo de Ministros (2014). Decreto 326 Reglamento del código de trabajo
11. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana

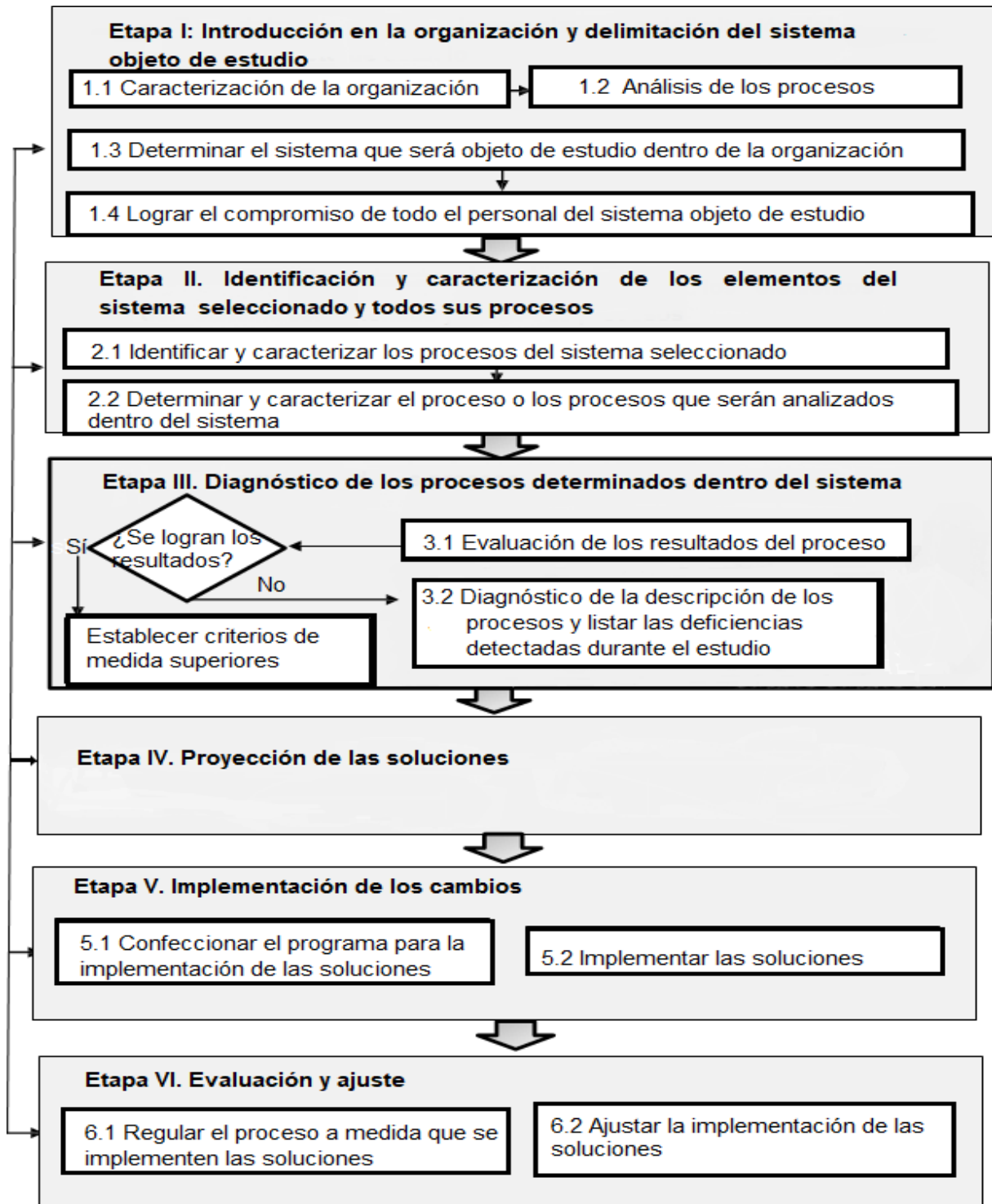
12. García Rivera, Y. (2011). Estudio de los procesos en el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
13. González González, Y. (2012). Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
14. González Méndez, L. (2002). El Enfoque de Procesos
15. González Rodríguez, L. (1984). El Salario, La Habana: Editorial Universidad de La Habana
16. Hernández Concepción, I. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos
17. Hernández Lugo, A. (2002). Gestión por procesos
18. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos
19. Jorge Arnoletto, E. (2010). La Gestión Organizacional en los Gobiernos locales Biblioteca virtual de Derecho y Economía (Ed.)
20. Laguna Sánchez, C. (2016). Perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín
21. Laguna Sánchez, C. y Rondón Álvarez, L. (2015). Perfeccionamiento de los procesos claves de la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Holguín: Proyecto Integrador de Ingeniería Industrial II
22. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: Editorial ISPJAE
23. Morales Cartaya, A. (2009) Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política

24. Oficina Nacional de Normalización, norma cubana ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de la calidad – requisitos” , La Habana, Editorial
25. Oficina Nacional de Normalización, norma cubana 3000: 2007. “Sistema de gestión integrada de capital humano– Vocabulario”, La Habana, Editorial
26. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín
27. Partido Comunista de Cuba (2016): “Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba
28. Partido Comunista de Cuba (2017): “Conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba
29. Partido Comunista de Cuba (2017): “ Aceptación de algunos términos utilizados en la Conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba
30. Rivas Torres, M. y Velázquez Zaldívar R. (2009). La Gestión Integrada, Estratégica, por Competencias y Procesos. Enfoques contemporáneos en la Gestión de los Recursos Humanos. Contribuciones a la Economía
31. Rodríguez Morales, N. (2010). Estudio de los procesos en el grupo de Cuadros y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial
32. Sarmiento Ruiz, O. (2012). Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín
33. SESCAM. (2002). La Gestión por Procesos
34. Universidad de Holguín. (2017) Convenio colectivo de trabajo

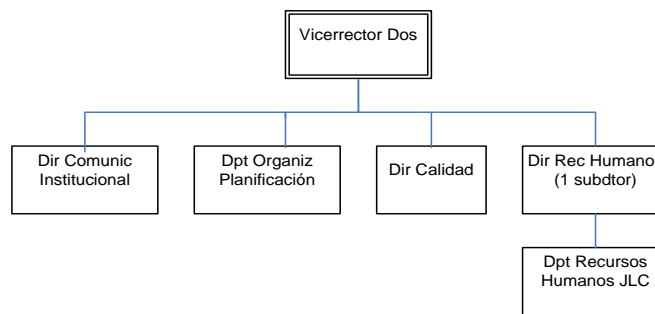
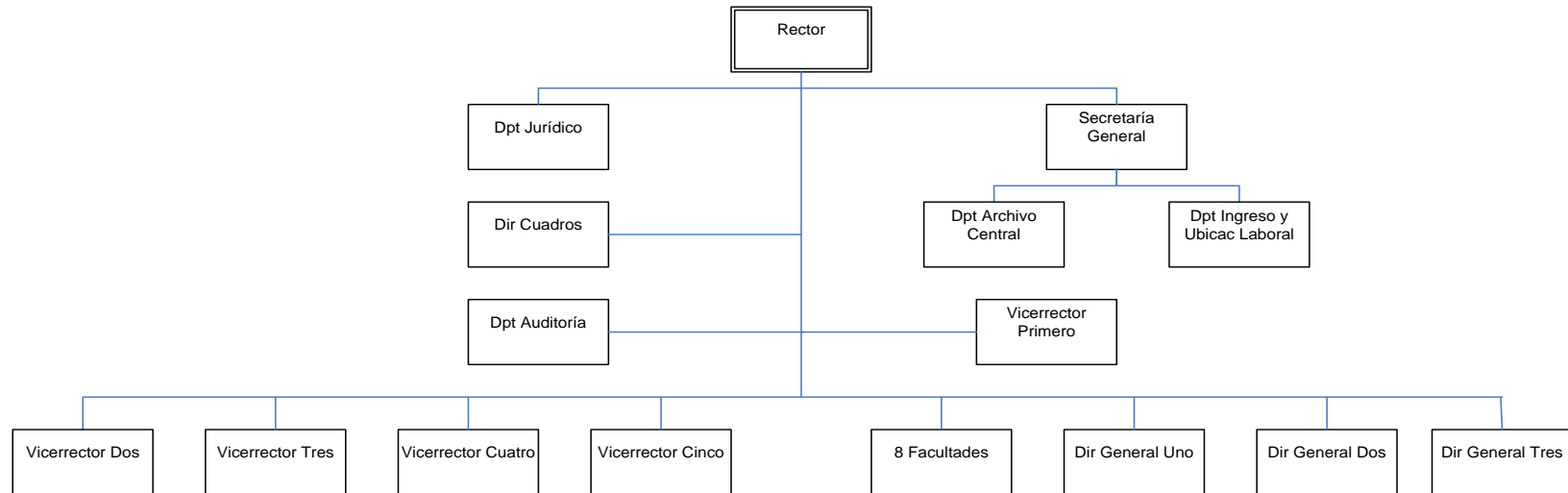
35. Velasco Dorrego, D 2017 Perfeccionamiento del proceso selección e integración del capital humano en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín
36. Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en la empresa cubana
37. Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en la empresa cubana
38. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Vol. VI No.330. Economía Industrial España (Ed.)

ANEXOS

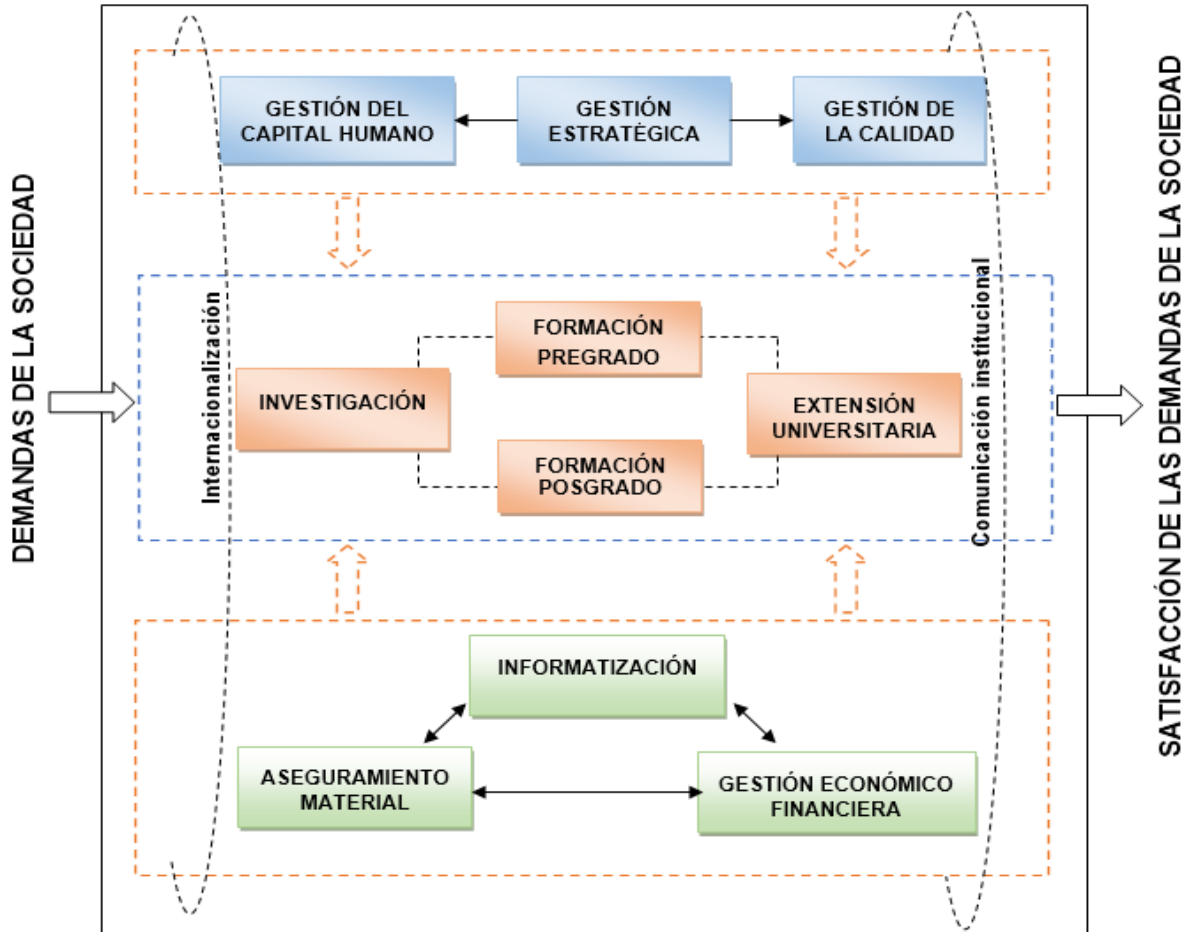
Anexo 1. Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016)



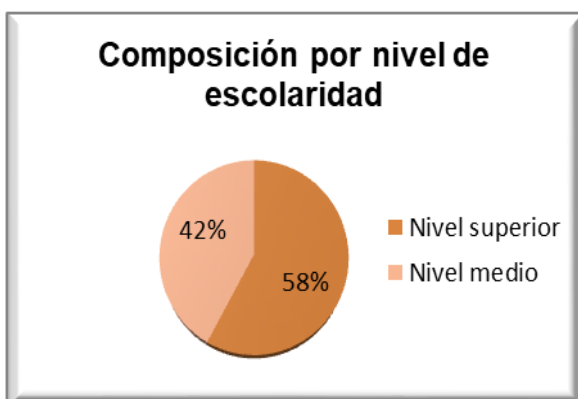
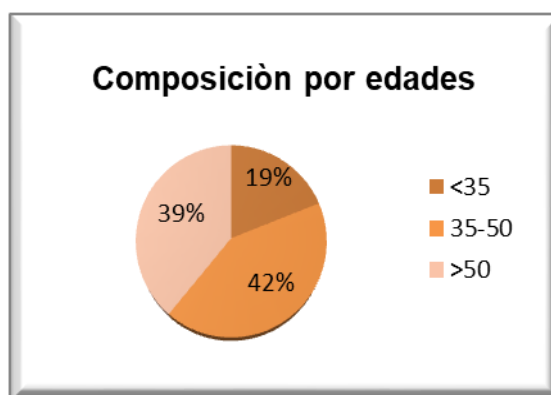
Anexo 2. Organigrama general de la Universidad de Holguín



Anexo 3. Mapa de procesos de la Universidad de Holguín. Fuente: Planeación Estratégica Universidad de Holguín (Período 2017-2021)



Anexo 4. Caracterización de la fuerza de trabajo en la Dirección de Capital Humano de la Universidad de Holguín.



Anexo 5. Ficha del subproceso: Pago del salario a los trabajadores

FICHA DEL SUBPROCESO: Pago del salario a los trabajadores	
Proceso al que pertenece: Estimulación Moral y Material	
Responsable: Especialista principal	
Objetivo: Determinar el salario a devengar por los trabajadores acorde al trabajo realizado y al tiempo laborado y que se cumpla con la fecha fijada para el pago, todo esto, siguiendo el marco legal establecido	
Entradas:	Proveedores:
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Informaciones relativas al proceso de pago • Recursos materiales para desarrollar las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de la universidad • Directivos • Dirección de logística
Descripción de las actividades o subprocesos:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y procesamiento de pago de los profesores contratados por tarifa horaria 2. Revisión y procesamiento del pago adicional por participar en la universalización 3. Efectuar las bajas de trabajadores 4. Movimientos de nóminas del pago del estímulo por la evaluación a los profesores y los años de servicio o antigüedad 5. Movimientos de nóminas por cambio de cargo 6. Movimientos de nóminas por pago de maestría, especialidad o doctorado 7. Movimientos de nóminas que impliquen pagos de salarios retroactivos (con fechas anteriores al período analizado) 8. Movimientos de nóminas por cambio del tipo de contrato 9. Movimientos de nóminas por cambio de unidad organizativa 10. Movimiento de nóminas por pago contabilidad confiable 11. Movimiento de nóminas por operar grupos electrógenos 12. Movimiento de nóminas por pago de licencias deportivas 13. Movimiento de nóminas por cursos en el exterior 14. Movimiento de nóminas por años servicio de bibliotecarias 15. Movimiento de nóminas por categorización de almacenes 	



- 16.Revisión y procesamiento del pago a cooperantes
- 17.Revisión y procesamiento del pago de los trabajadores designados a desempeñarse en organizaciones políticas ,gobierno
- 18.Revisión y procesamiento del pago a choferes
- 19.Revisión y procesamiento del pago a proyectos
- 20.Revisión y procesamiento del pago por resultados a los grupos de seguridad interna
21. Revisión y procesamiento de la estimulación de los auditores
22. Revisión y procesamiento del pago por horas de los no docentes contratados en más de un empleo
- 23.Revisión del registro de asistencia al trabajo (libros o tarjetas de firma según sea el caso)
- 24.Revisión y procesamiento de la pre Nómina del área (modelo PC 10)
- 25.Revisión y procesamiento del pago por nocturnidad
- 26.Revisión y procesamiento de los días feriados, de conmemoración nacional y de receso laboral con pago del salario
- 27.Revisión y procesamiento de los reportes de horas extras
- 28.Revisión y procesamiento de los reportes por movilizaciones
- 29.Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias sin sueldo por problemas personales
- 30.Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias sin sueldo por trámites migratorios
- 31.Revisión y procesamiento de la simultaneidad prestación social salario
- 32.Pasar al Assets las ausencias de los empleados
- 33.Revisión y procesamiento de las vacaciones
- 34.Revisión y procesamiento de la simultaneidad de salario y vacaciones
35. Revisión y procesamiento de los ajustes por ausencias después del corte para el pago
- 36.Cálculo y revisión de la nómina

Salidas:	Clientes:
<ul style="list-style-type: none"> • Nóminas y nominillas con el salario a devengar por trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores de la universidad con determinado grado de satisfacción



Documentos legales, normativos y técnicos: (los más significativos)

- ❖ Organización salarial del sistema de Educación Superior Resolución 9 de 2016 MTSS
- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014
- ❖ Seguridad Social. Ley 105 de 2008
- ❖ Reglamento de la Ley de Seguridad Social. Decreto 283 de 2009
- ❖ De la maternidad de la trabajadora .Decreto Ley 339 de 2017
- ❖ Formas y sistemas de pago. Resolución 6 de 2016 del MTSS
- ❖ Reglamento general de organización del salario. Resolución 27 de 2006 MTSS
- ❖ Convenio colectivo de la Universidad de Holguín
- ❖ Instructivo para realizar el pago adicional por trabajar en turnos nocturnos. DRH. Septiembre 2016

Registros:

Ver la descripción de cada subproceso (anexo 9)



Anexo 6. Resultados de la aplicación de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral. Variante II

Estimado trabajador: Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.

No	Preguntas ¿Se siente satisfecho en la organización con...?	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	El trabajo que realiza		5.26%	42.11%	52.63%
2	El grupo de trabajo		10.53%	10.53%	78.94%
3	Los directivos		15.78%	10.53%	73.69%
4	La estimulación que recibe	10.53%	36.84%	31.58%	21.05%
5	Las condiciones de trabajo	5.26%	26.31%	57.90%	10.53%
6	El régimen de trabajo y descanso establecido		5.26%	26.31%	68.43%
7	Los servicios que se le ofrecen	5.26%	26.31%	42.12%	26.31%
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales		10.53%	26.31%	63.16%
9	La superación que se le ofrece		10.53%	21.05%	68.43%
10	La seguridad de empleo			36.84%	63.16%
11	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?		10.53%	47.37%	42.10%
12	¿Se considera comprometido con su organización?			21.05%	78.95%



Anexo 7. Resultados de la encuesta reducida aplicada a administradores

Pregunta ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en el Procesamiento del pago de salario a los trabajadores?

Sedes	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
Sede OLM		7.14%		92.86%
CUM- FUM		28.57%	14.29%	57.14%
Sede CSM				100 %
Sede JLC		9.09%	72.73%	18.18%
Sede MFR				100%



Anexo 8. Listado de problemas detectados clasificados según el siguiente criterio

A: Deficiencias internas, relacionadas con la DRH

B: Deficiencias relacionadas con los directivos, administradores y trabajadores de las áreas

Problemas	A	B	Causas	Soluciones
El diseño de los subprocesos componentes del pago de salario a los trabajadores está desactualizado en algunos casos e incompleto	X		<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajos investigativos anteriores no fueron lo suficientemente detallados y precisos - No se habían realizado estudios recientes para su actualización y mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar para el trabajo en la DRH el diseño de los subprocesos relacionados que se muestran en (anexo 9) - Ubicar en un sitio digital con acceso a toda la DRH los documentos necesarios para el procesamiento del pago: Fichas , procedimientos e instructivos, resoluciones que amparan los procesos, calificadores de cargos, catálogos del Assets (cargos, profesiones, centros de costos y unidades organizativas)
No se planifican con la sistematicidad requerida en la DRH, talleres para debatir las nuevas resoluciones, casos complicados o posibles soluciones a problemas detectados	X		No existe un total entendimiento en todos los involucrados en el proceso de pago (técnicos de la DRH, administradores directivos) acerca del enfoque por procesos y su repercusión en los resultados	Capacitación al dispositivo de recursos humanos, directivos y administradores en los procesos del SGCH y el enfoque para su estudio y mejoramiento, adecuando para cada caso los contenidos a transmitir así
Existen incumplimientos del cronograma	X	X		



de pago de las áreas a la DRH y dentro de la misma dirección entre los grupos de trabajo, así como limitaciones en el flujo informativo			provocado a su vez por: - desconocimiento, y en algunos casos, -indiferencia ante las consecuencias del modo de proceder respecto al pago	como la forma de hacerlo
El mecanismo para el despacho de las informaciones después el corte para el pago no está funcionando adecuadamente, manifestándose bajas, ausencias y subsidios (que culminan) sin informar a tiempo	X	X		
Insuficiente uso de las TIC y de las posibilidades que ofrece el Assets en la revisión y procesamiento de los reportes y otros documentos de pago	X			
La forma de organizar el trabajo de recursos laborales en la DRH no es homogénea, existe grupo especializado y tres integrales, y no se ha designado un único responsable o guía del proceso. Se evidencian desbalances de la carga de trabajo en algunos casos. En particular se señala la sede OLM, donde no existe un especialista que monitoree el despacho de las informaciones del pago por parte de las áreas trayendo consigo en ocasiones atrasos en la entrega final al grupo de	X		No se han realizado estudios de organización del trabajo para determinar la forma idónea de formar los grupos y distribuir las tareas	Desarrollar estudio del trabajo bajo la asesoría del departamento de ingeniería industrial que determine la forma en que deba organizarse el mismo en las diferentes sedes, con un análisis de las cargas de trabajo y se determine un líder del proceso que dirija el mismo administrativamente o de forma metodológica (según se decida)



nóminas				
En los documentos despachados para el pago no siempre aparece la identificación del que firma, y en ocasiones se reciben documentos sin la firma autorizada y con borrones o tachaduras	X	X	Responsabilidad, exigencia y control limitados	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar exigencia en todos los grupos de trabajo para garantizar la calidad en la recepción de los documentos para el pago, no recibir en el grupo de nóminas los reportes sin los requisitos requeridos - Socializar por la DRH y las áreas la tabla resumen que se hizo respecto a las firmas autorizadas para cada reporte o documento de pago (ver anexo 10)



Anexo 9. Procedimientos de los subprocesos

1. Subproceso: Revisión y procesamiento de pago de los profesores contratados por tarifa horaria (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Disponer de un listado impreso o control de los profesores contratados por unidades organizativas donde se refleje el fondo de tiempo aprobado, significando o resaltando los profesores con contratos diferentes a 80 horas que es la cifra más común contratada, de manera que sirva para revisar con mayor facilidad los reportes (Registro 1-1)
- ❖ Recepción y revisión del reporte de pago de las áreas de sus profesores contratados en la fecha fijada en cronograma de pago aprobado, se chequean los datos personales y las horas reportadas contra su fondo de tiempo aprobado en el anexo al contrato, así como las firmas autorizadas (Registro 1-2)
- ❖ Solicitar a especialista designado, exportar del Assets los ficheros de los profesores contratados por unidades organizativas, a través de la opción: Herramientas, Importar / Exportar datos, Exportar, Empleados tarifa horaria con reporte y activar ícono correspondiente, estos ficheros el Assets los exporta y guarda automáticamente en la carpeta del Assets de la torre C
- ❖ Mover los ficheros para otra torre de trabajo de la computadora y completar en cada uno las horas reportadas de los profesores relacionados. Guardar la información y así proceder con cada caso
- ❖ Solicitar a especialista designado, importar los ficheros ya actualizados para el Assets, para lo cual se va a: Herramientas, Importar / Exportar datos, Importar, Empleados tarifa horaria con reporte y activar ícono correspondiente, de esta forma el Assets incorpora las horas reportadas de cada profesor en la nómina



- ❖ Imprimir el reporte del Assets correspondiente (Reportes, Tarifa horaria, Centros de costos), obteniendo las horas que fueron pasadas al sistema, las cuales se comparan contra los reportes de las áreas y se corrigen los casos que sean necesarios
- ❖ Pasar al sistema a través de la opción de Nominillas los pagos retroactivos solicitados por los directivos y aprobados por el director de recursos humanos. Elaborar documento con relación de empleados pagados por nominillas (Registro 1-3)
- ❖ Entrega al grupo de Nóminas una copia de los reportes de pago de las áreas y de los pagos retroactivos realizados por nominillas (Registros 1-2 y 1-3)

Documentos normativos legales:

- ❖ Organización salarial del sistema de Educación Superior. Resolución 9 de 2016 MTSS
- ❖ Reglamento de la Ley de seguridad social. Decreto 283 de 2009
- ❖ Tratamiento diferenciado del régimen de seguridad social para los profesores universitarios jubilados por edad .Acuerdo 7587 Consejo Ministros Julio de 2014
- ❖ Indicaciones para aplicar acuerdo 7587 del Consejo de Ministros de 2014. Circular 1de 2014 MES
- ❖ Indicaciones para la contratación de profesores a tiempo parcial. UHO. 2015



Registro 1-1 Control de horas contratadas de los profesores por tarifa horaria

Unidad organizativa: _____

Código	Nombre y Apellidos	Horas contratadas



Registro 1-2 Reporte mensual del trabajo realizado por los profesores contratados

Mes: _____ Unidad organizativa: _____

Nro.	Código	Nombres y Apellidos	Horas Contratadas	Horas Trabajadas

Confeccionado:

Nombre, apellidos y firma

Aprobado:

Nombre, apellidos y firma

Chequeado:

Nombre, apellidos y firma

Anotado:

Nombre, apellidos y firma



Registro 1-3 Listado de reporte de pago por concepto de nominillas de los profesores contratados

Fecha

A: Grupo de Estadísticas y Nómina

De: Grupo de Universalización

Listado de reportes de pago por el concepto de Nominillas de los municipios y departamentos de la Universidad de Holguín, de los profesores a Tiempo parcial, correspondiente al pago del mes de_____

Código	Nombres y Apellidos	Dpto. / Filial	Causa	Importe

Esp. Gestión de R. Humanos

Esp. en Gestión Económica



2. Subproceso: Revisión y procesamiento del pago adicional por participar en la universalización

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepción del reporte de pago (en la fecha fijada en cronograma de pago aprobado) que entregan las áreas donde se relacionan los profesores que se vincularon con la universalización y la tarea que realizaron y revisar que aparezcan todas las firmas autorizadas correspondientes (Registro 2-1)
- ❖ Exportar del sistema Assets los empleados que tengan activado este pago del mes anterior (Informes, Personal, Otros, Listado de trabajadores con estímulo salarial)
- ❖ Chequear este reporte contra los que entregan las áreas, los profesores que estén activados y en este mes no han sido reportados, se le desactiva este pago en el Assets, en la ficha del empleado y en la situación inversa, se le activa (salarios y pagos/ estimulación/100%)
- ❖ A la par de los análisis anteriores comprobar que los profesores reportados por el área cumplan los requisitos para este pago adicional (contratos indeterminados y que hayan laborado durante el período reportado)
- ❖ Una vez concluido el procesamiento, listar del Assets todos los profesores que tienen incluido este pago y chequear contra los reportes de las áreas, corrigiendo los casos necesarios (Informes, Personal, Otros, Listado de trabajadores con estímulo salarial)
- ❖ Imprimir el listado del Assets ya corregido y entregar al grupo de nóminas en la fecha definida en cronograma del proceso de pago conjuntamente con una copia del reporte de las áreas (Registro 2-1)

Documentos normativos legales

- ❖ Organización salarial del sistema de Educación Superior (Res 9/2016 MTSS)



Registro 2-1 Reporte del trabajo realizado en la universalización

Facultad:

Período trabajado (Mes/Año):

Fecha de elaboración del reporte:

Reporte de pago adicional de \$ 100.00 a profesores con categoría docente principal y complementaria (ATD) que participan directamente en las tareas de la universalización y realizan un esfuerzo adicional en su trabajo (Resolución 9 de 2016 del MES)		
Profesores de la Facultad que realizan o dirigen trabajo de preparación y superación metodológica y didáctica de los profesores juntos.		
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos

Aprobado por: _____

Jefe de Departamento



3. Subproceso: Efectuar las bajas de trabajadores

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepción y revisión de la solicitud, la que debe incluir fecha, motivo de la baja y las firmas del trabajador y del jefe facultado. Para el caso de los profesores, si la baja es fuera del período de principio o fin de curso, la solicitud debe explicar cuáles son los problemas docentes o de otra índole que ocasionan la terminación de la relación laboral del profesor, las medidas adoptadas para contrarrestar estas afectaciones y si el jefe facultado está conforme con que sea autorizada o no dicha solicitud, este documento se debe firmar además por el rector como constancia de su aprobación
- ❖ Recepción y revisión del documento que certifica que el trabajador no tiene deudas con la institución, debe estar firmado y acuñado por los jefes de las áreas involucradas (Registro 3-1)
- ❖ Pasar al Assets este movimiento a través del catálogo de Bajas, localizando al empleado por su código y poniendo fecha y causa de baja
- ❖ Imprimir, revisar y firmar el movimiento de baja y entregar una copia al grupo de nóminas, archivando la otra en el expediente laboral (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Solicitar al grupo de estadísticas y nóminas los modelos SC 4-08 y SC 4-09 (Registro y Certificación de años de servicios respectivamente) y archivar en el expediente laboral. Actualizar modelos EP y la relación de documentos
- ❖ Confección del acta de entrega del expediente laboral (Registro 3-2) y entregar al trabajador o persona autorizada por éste su expediente

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 Junio 2014



Registro 3-1 Devolución de materiales y cumplimiento de obligaciones

El profesor(a) de referencia causa baja y debe cumplir las obligaciones establecidas.

Nombre y apellidos: _____

Facultad: _____ Dpto. o Dirección _____

LITERATURA DOCENTE (ALMACÉN DE LIBROS)

El profesor (a) entregó los libros facilitados como préstamo y los materiales de apoyo.

Observaciones: _____

Fecha: _____ Firma y cuño: _____

BIBLIOTECA

El profesor (a) no tiene pendiente la devolución de ningún libro.

Observaciones: _____

Fecha: _____ Firma y cuño: _____

DIRECCIÓN ECONÓMICA

El profesor (a) no tiene adeudos con la universidad.

Observaciones: _____

Fecha: _____ Firma y cuño: _____

GRUPO DE SEGURIDAD INFORMÁTICA

Al profesor (a) se le ha cerrado su cuenta de dominio.

Observaciones: _____

Fecha: _____ Firma y cuño: _____

VICERRECTORÍA 4

El profesor (a) no tiene pendiente la devolución de implementos deportivos o recreativos.

Observaciones: _____

Fecha: _____ Firma y cuño: _____

Aprobado: Acuerdo #38 Comité de Prevención y Control

Fecha:



Registro 3-2 Acta de entrega del expediente laboral

En cumplimiento de lo regulado en el Artículo 18 de la Sección Séptima del Decreto 326 de 2014 Reglamento del Código del Trabajo con fecha_____ se hace entrega del Expediente Laboral del trabajador _____ CI:_____ y Dirección:_____ del Municipio: **Holguín**, Provincia: **Holguín** quien concurre al objeto de recibir el expediente laboral por haber terminado la relación laboral con nuestra entidad por la siguiente causa: **Solicitud Personal** con fecha:_____ comprometiéndose a asumir la responsabilidad de su custodia.

Concluida la revisión del Expediente Laboral y conforme las partes con los documentos que obran en el mismo relacionados desde **01** hasta **97**, firman la presente a los_____ días del mes de _____ del _____.

Trabajador

Director

Especialista GRH

Representante de la organización sindical



4. Subproceso: Movimientos de nóminas del pago del estímulo por la evaluación a los profesores y los años de servicio o antigüedad (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Comprobación que los profesores hayan laborado el 70% del período para determinar si tienen derecho o no a ser evaluados, para ello auxiliarse del Assets y buscar Informes/Nóminas/SNC-225/Tarjeta registro y salario por áreas, poner el año y la unidad organizativa, centro de costo o todos los trabajadores y se obtiene el listado de los empleados con los días trabajados por meses, por esta vía se puede determinar la relación de los que no cumplen este requisito y se envía a las áreas (según fecha definida en cronograma del proceso de evaluación)
- ❖ Recepción y revisión del certificado de evaluación del profesor emitido por el jefe de departamento (según fecha fijada en cronograma proceso evaluativo) comprobando el resultado de la evaluación y la firma autorizada correspondiente (Registro 4-1)
- ❖ Obtener listado del sistema Assets de los profesores con la estructura de salario actual (Informes, Personal, Estadísticos, Listado de trabajadores por áreas) y en caso de que proceda, anotar la magnitud a pagar por concepto de estimulación
- ❖ Paralelamente a la revisión para el pago de la estimulación, realizar el de los años de servicios, para ello listar del sistema la cantidad de años que tiene registrado cada profesor (Informes, Personal, Otros, Años de antigüedad para docentes) que debió actualizarse previamente (año de inicio en la docencia y años de interrupción) y al finalizar cada año se le modifican los años de interrupción a los casos que no se le contabiliza ese período por las causas aprobadas en las resoluciones establecidas
- ❖ Pasar al Assets para cada profesor que le corresponda, los dos pagos anteriores a través de: Movimientos, buscar al empleado, y dentro de su ficha, opción Movimientos y hacer los cambios en la estructura de su



salario, revisar y confirmar el movimiento Imprimir y firmar el movimiento y entregar al grupo de nóminas, archivándose una copia en el expediente laboral (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)

- ❖ Actualizar en el expediente laboral los modelos EP 2 y EP 3 (fecha del movimiento, salario u otro dato que haya cambiado)

Documentos normativos legales:

- ❖ Organización salarial del sistema de Educación Superior Resolución 9 de 2016 MTSS
- ❖ Estimulación por los resultados del trabajo .Instrucción 3 de 2014 MES
- ❖ Nota de la Viceministra a los directores de recursos humanos, años de servicio (Vafg 330 del 2 octubre de 2017 del MES)
- ❖ Ley 105 de 2008 Seguridad social
- ❖ Circular 1 de 2018 DRH acerca del pago de los años de servicios



Registro 4-1 Certifico para ubicar en el expediente laboral del profesor

Yo: _____; Jefe del
Departamento de _____ de
la Facultad o Filial de

CERTIFICO:

Que el compañero
(a) _____

Es profesor(a) de este departamento y posee la categoría docente de
_____; ha sido evaluado en el año _____ y
obtiene la calificación de _____

Firma del Jefe de departamento

fecha



5. Subproceso: Movimientos de nóminas por cambio de cargo

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

Si el cambio es por otorgamiento de categoría docente, recibir la resolución rectoral (Auxiliar técnico de la docencia, Instructor o Profesor Asistente) o ministerial (Profesor Auxiliar o Profesor Titular) entregada por el grupo de capacitación y la carta del rector aprobando su movimiento de no docente a profesor (esto último solo para los que se categorizan por primera vez)

- ❖ Comprobar en la plantilla de cargos de la unidad organizativa en Assets (Informes de personal, Plantilla, Anexo 14B) que exista la plaza vacante en esa categoría, de no existir solicitar al especialista encargado que haga la variación de plantilla correspondiente en Assets
- ❖ Ir a Assets, en: Movimientos, buscar al empleado, y dentro de su ficha, opción Movimientos y hacer los cambios necesarios, como son, fecha del movimiento, causa, cargo, grupo escala, plaza, estructura de salario, categoría docente y fecha en que la obtuvo
- ❖ Revisar y confirmar el movimiento, imprimir, firmar y entregar al grupo de nóminas, archivándose una copia en el expediente laboral (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Actualizar en el expediente laboral los modelos EP 2 y EP 3 (nuevo cargo, salario u otro dato) y elaborar suplemento al contrato. Incorporar al expediente las nuevas funciones asociadas al cargo

Si el cambio es por nombramiento o liberación del cargo (aquí están incluidos los designados, funcionarios y cuadros), recepcionar resolución rectoral (o ministerial para el rector y vicerrector primero) entregada por el jurídico o el especialista de cuadros

- ❖ Ir a Assets, en: Movimientos, buscar al empleado, y dentro de su ficha, opción Movimientos y hacer los cambios necesarios, como son, fecha del movimiento, causa, cargo, grupo escala, plaza, estructura de salario, categoría docente y fecha en que la obtuvo (si procede)



- ❖ Revisar y confirmar el movimiento, imprimir, firmar y entregar al grupo de nóminas, archivándose una copia en el expediente laboral (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Actualizar en el expediente laboral los modelos EP 2 y EP 3 (nuevo cargo, salario u otro dato) y elaborar suplemento al contrato. Incorporar al expediente las nuevas funciones asociadas al cargo

Si el cambio es de cargos no docentes, recepcionar y revisar la documentación que indica hacer el cambio de cargo, aprobado por el jefe facultado

- ❖ Ir a Assets, en: Movimientos, buscar al empleado, y dentro de su ficha, Movimientos, y dentro de su ficha, opción Movimientos y hacer los cambios necesarios, como son, fecha del movimiento, causa, nuevo cargo, grupo escala, plaza, estructura de salario (si procede) y contribución especial a la seguridad social (si procede)
- ❖ Revisar y confirmar el movimiento, imprimir, firmar y entregar al grupo de nóminas, archivándose una copia en el expediente laboral (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Actualizar en el expediente laboral los modelos EP 2 y EP 3 (nuevo cargo, salario u otro dato) y elaborar suplemento al contrato. Incorporar al expediente las nuevas funciones asociadas al cargo

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014
- ❖ Calificadores de cargos ramales de organismos utilizados en la universidad y propios del MES y MINED
- ❖ Contribución especial a la seguridad social. Resolución 134 de 2014 MFP
- ❖ Reglamento general de organización del salario. Resolución 27 de 2006 MTSS
- ❖ Escala salarial única. Resolución 30 de 2005 MTSS



- ❖ Organización salarial del sistema de Educación Superior. Resolución 9 de 2016 MTSS
- ❖ Pago por categoría docente. Resolución 112 de 2011 MES
- ❖ Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno. Decreto Ley196 de 1999, actualizado 2009
- ❖ Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios. Decreto Ley 197 de 1999, actualizado 2009
- ❖ RS.OM 15 95 (4/09/2013) MES .Profesores principales de año académico
- ❖ Convenio colectivo de trabajo .Universidad de Holguín. Anexo 2 .Cargos que se ocupan por designación en la Universidad de Holguín

6. Subproceso: Movimientos de nóminas por pago de maestría, especialidad o doctorado

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepción y revisión de certificado emitido por la secretaria general de la universidad donde se realizó la maestría o especialidad y de la resolución emitida por la Comisión nacional de grados científicos, para el caso de los doctorados
- ❖ Comprobar para el caso de las maestrías o especialidades que el trabajador ocupe una plaza que requiera nivel superior
- ❖ Ir a la opción Movimientos en Assets, buscar al empleado, localizar situación nueva y modificar la estructura del salario, específicamente el componente plus, poner el importe correspondiente y la fecha del movimiento
- ❖ Revisar y confirmar el movimiento, imprimir, firmar y entregar al grupo de nóminas, archivándose una copia en el expediente laboral (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Modificar en la ficha del empleado, en el componente otros, reflejando la categoría científica y aceptar



Documentos normativos legales:

- ❖ Organización salarial del sistema de Educación Superior. Resolución 9 de 2016 MTSS
- ❖ Escala salarial única. Resolución 30 de 2005 MTSS

7. Subproceso: Movimientos de nóminas que impliquen pagos de salarios retroactivos (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Una vez efectuado el movimiento e impreso el mismo, escribir una nota en el mismo especificando la fecha de vigencia. Estos casos pueden ser por otorgamiento de categorías docentes, pago de maestrías, especialidades o doctorados o alguna otra situación que autorice el director de recursos humanos
- ❖ Calcular de forma exacta el período a pagar, que son los meses y días que transcurren desde la fecha de vigencia del movimiento hasta el último día anterior al mes analizado, descontando las ausencias por todos los conceptos, en este caso solo se pueden pagar 180 días retroactivos
- ❖ Determinar el importe correspondiente para este pago retroactivo, aquí se pueden dar varias situaciones:
 - a) Si el período a pagar son meses completos (fecha de vigencia del movimiento 1ro del mes correspondiente), calcular la diferencia salarial a pagar y multiplicar por la cantidad de meses abarcados y ofrece el importe a pagar por ese período
 - b) Si el período a pagar son algunos días, se deberá dividir la diferencia salarial entre 24 para llevarla a tarifa diaria y luego multiplicar por la cantidad de días obteniéndose el importe correspondiente por esos días



- c) Si el período a pagar son algunos meses y días, se procede en cada caso según lo expresado en los incisos anteriores y finalmente se suman ambas cifras
- d) Si en algunas de las tres situaciones anteriores existen ausencias, se deben descontar los días correspondientes según el salario devengado en ese período donde existieron las inasistencias
- ❖ Pasar al Assets el importe obtenido por: Reportes, General, buscar al empleado, modificar, activar nominilla, poner la causa, pasar el importe y aceptar
- ❖ Entregar el movimiento al grupo de nóminas para su posterior revisión (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 Junio 2014

8. Subproceso: Movimientos de nóminas por cambio del tipo de contrato

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepción y revisión de documento del jefe facultado indicando cambiar el tipo de contrato. Si el cambio es de un profesor contratado a fijo, revisar además carta de aprobación del rector
- ❖ Si el cambio se produce a mediados de mes, comprobar si fue reportado durante una parte del mes como contratado, de ser así, el importe como profesor contratado (tarifista) se debe pasar por nominillas y el importe como profesor fijo sale en nóminas
- ❖ Ir a la opción Movimientos en Assets, buscar al empleado, localizar situación nueva y modificar el tipo de contrato, así como la fecha del movimiento. Si el cambio es de tiempo parcial a fijo, modificar además el régimen salarial, de tarifa horaria a sueldo



- ❖ Revisar y confirmar el movimiento, imprimir, firmar y entregar al grupo de nóminas, archivándose una copia en el expediente laboral (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Actualizar en el expediente laboral los modelos EP 2 y EP 3 y elaborar suplemento al contrato

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 Junio 2014

9. Subproceso: Movimientos de nóminas por cambio de unidad organizativa

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepción y revisión de documento indicando cambiar la unidad organizativa del trabajador que debe estar firmado por los jefes facultados de las áreas involucradas. Si el cambio se produce por modificaciones de la estructura y plantilla, la indicación del movimiento llega a través del especialista que atiende este proceso en la DRH
- ❖ Ir a la opción Movimientos en Assets, buscar al empleado, localizar situación nueva y modificar la unidad organizativa, área de nóminas y centro de costo (si procede), poner la fecha del movimiento
- ❖ Revisar y confirmar el movimiento, imprimir, firmar y entregar al grupo de nóminas, archivándose una copia en el expediente laboral (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Actualizar en el expediente laboral los modelos EP 2 y EP 3 y elaborar suplemento al contrato

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 Junio 2014



20. Subproceso: Revisión y procesamiento del pago por resultados a los grupos de seguridad interna⁵ (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

Es preciso aclarar que este pago se lleva a efecto con un mes desfasado con respecto al período en que se registran y analizan los indicadores que lo fundamentan con el objetivo de evitar diferencias entre el tiempo real laborado y el reportado. Para su revisión y procesamiento se llevan a cabo los siguientes pasos:

- ❖ Recepción y revisión de los documentos aprobados en el Reglamento del pago por resultados como reportes que certifican el cumplimiento de los indicadores establecidos para efectuar este pago (Registros 20-1 al 20-5). Se comprueba que tengan las firmas de los trabajadores en el reporte correspondiente y la de los directivos autorizados
- ❖ Revisión de las tarjetas de firmas del mes anterior de los grupos de seguridad para verificar el ausentismo de manera individual el cual establece que no se debe tener más de una ausencia para tener derecho al cobro
- ❖ Solicitar copia de las nóminas del mes anterior al grupo de Estadísticas y Nóminas para verificar que el salario reflejado en el reporte que entrega el jefe de grupo (Registro 20-2) coincida con el plasmado en las nóminas
- ❖ Revisar que el importe por días feriado (cuando proceda) reflejado en el reporte que entrega el jefe de grupo (Registro 20-2) coincida con lo pagado en las nominillas del mes correspondiente. Verificar la suma de ambos importes que constituye el salario base de cálculo del pago por resultados
- ❖ Pasar al sistema Assets por reporte general, nominillas, buscar al empleado, modificar, poner la clave: pago por rendimiento, poner importe y aceptar, este pago sale en las nominillas

⁵ Los subprocesos del 10 al 19 están siendo estudiados en investigación paralela a ésta, por lo que para mantener el orden definido en la ficha del proceso estudiado y con vistas a su utilidad práctica, una vez que se integren todos los procedimientos, se conservan los números definidos para cada subproceso



- ❖ Entregar una copia del reporte de pago por rendimiento al grupo de nóminas para su revisión y archivar la otra en el grupo de recursos laborales (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)

Documentos legales, normativos y técnicos:

- ❖ Reglamento del sistema de pago por resultados para los trabajadores de los grupos de seguridad interna (GSI) de la Universidad de Holguín ,2018
- ❖ Formas y sistemas de pago. Resolución 6 de 2016 del MTSS



Registro 20-1 Certificación del índice de cumplimiento profesional del servicio y calificación de la evaluación de los resultados individuales del trabajo de los trabajadores de los GSI de la Universidad de Holguín

No.	Nombre y Apellidos	a) 10 %	b) 15 %	c) 5 %	Total %	% a pagar	Firma del trabajador

Jefe Grupo Seguridad Interna

Director de Defensa y Seguridad
UHO

Vto. Bueno. Vicerrector(a) UHO

Director de Recursos Humanos
UHO

Chequeado por: Especialista GRH

Especialista Gestión Económica UHO

NOTA: En los CUM de Frank País y Mayarí para los Agentes de Seguridad y Protección independientes será Certificado por el Director y el Administrador del CUM, de conjunto con el Director de Recursos Humanos de la UHO.



Registro 20-2 Indicadores a evaluar para la estimulación de los trabajadores de los grupos de seguridad interna de la universidad

#	Nombre y Apellidos	Importe salario (nómina)	Importe día feriado (nominillas)	Salario Total	Sup 30 %	Media 20 %	Mínima 15 %	Estímulo a Pagar.

 Jefe Grupo Seguridad Interna Sede

 Vto. Bueno. Vicerrector(a) I UHO

Chequeado por: _____
 Especialista Gestión Económica UHO

 Especialista GRH UHO

NOTA: En los CUM de Frank País y Mayarí para los Agentes de Seguridad y Protección independientes será Certificado por el Director y el Administrador del CUM, de conjunto con el Director de Recursos Humanos de la UHO.



Registro 20-3 Certifico del cumplimiento del presupuesto

MINISTERIO EDUCACIÓN SUPERIOR

Holguín, ____ de _____ del _____.

“Año _____”.

A los fines de la aplicación del pago por resultados de los trabajadores del Grupo de Seguridad Interna (GSI) de la Universidad de Holguín.

CERTIFICAMOS

Que en el mes de _____ del _____ se cumplió el indicador condicionante Cumplimiento Presupuesto de gasto mensual, al no exceder el presupuesto de gastos mensual aprobado para el grupo.

Directora Económica

Director de Recursos Humanos



Registro 20-4 Certifico del cumplimiento del ausentismo

MINISTERIO EDUCACIÓN SUPERIOR

Holguín, ____ de _____ del _____.

“Año _____.

A los fines de la aplicación del pago pago por resultados a los trabajadores del Grupo de Seguridad Interna (GSI) de la Universidad de Holguín.

CERTIFICAMOS

Que en el mes de _____ del _____ se cumplió el indicador condicionante correspondiente al Ausentismo, al no sobrepasar el mismo el 2 % comportándose en el mes en un _____ %.

Jefe Grupo Seguridad Interna

Director de Recursos Humanos



Registro 20-5 Certifico de los hechos delictivos

MINISTERIO EDUCACIÓN SUPERIOR

Holguín, ____ de _____ del _____.

“Año _____.”

A los fines de la aplicación del pago por resultados a los trabajadores del Grupo de Seguridad Interna (GSI) de la Universidad de Holguín.

CERTIFICAMOS

Que en el mes de _____ del _____ se cumplió el indicador condicionante correspondiente a la no ocurrencia de Hechos Delictivos.

Jefe Grupo Seguridad Interna

Director de Defensa y Seguridad
UHO

NOTA: En los CUM será certificado por el Director y el Administrador del CUM.



21. Subproceso: Revisión y procesamiento de la estimulación de los auditores

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepción y revisión del reporte del pago de la estimulación de los auditores (Reporte 21-1), con las firmas autorizadas (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Pasar al Assets en : Reportes, General, Nominillas, se busca al empleado, se modifica, se pone la clave: estimulación y el importe y se acepta, este pago sale en las nominillas
- ❖ Se entrega al grupo de nóminas una copia del reporte del pago de auditores para su posterior revisión (según fecha definida en cronograma del proceso de pago) y se archiva en el grupo de recursos laborales la otra copia

Documentos legales, normativos y técnicos:

- ❖ Resolución 13 de 2000 MTSS. Estimulación Económica al Personal Especializado (Auditoría)



Registro 21-1 Reporte de pago de la estimulación de los auditores

CERTIFICACIÓN

(Estimulación)

Ministerio de Educación Superior

Indicadores determinantes

Unidad Organizativa:

Si No

Nombre de la entidad auditada o tarea realizada:

Cumple Plan ____

Mes que se reporta:

Cumple

Calidad ____

Días laborables:

Coeficiente: ____

Nombre y Apellidos	Código del trabajador	No. O.T	Días	Importe	Planeamiento 20	Calidad 25	Aprov. Jornada Laboral 25	Papeles Trabajo 30	A Liquidar
Observaciones									

Elaborado _____

Nombre, Apellidos y Firmas

Aprobado _____

Nombre, Apellidos y Firmas

Autorizado _____

Nombre, Apellidos y Firmas



22. Subproceso: Revisión y procesamiento del pago por horas de los no docentes contratados en más de un empleo

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepción del reporte de las horas trabajadas por los contratados en más de un empleo (Registro 22-1) en la fecha definida en cronograma del proceso de pago, se comprueba que las horas no sean superiores a lo contratado y las firmas autorizadas correspondientes
- ❖ Pasar al Assets en : Nómina, Reportes, General, buscar al empleado, opción tarifa horaria, modificar y pasar las horas reportadas
- ❖ Se entrega una copia del reporte al grupo de nóminas para su revisión (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014
- ❖ Seguridad social. Ley 105 de 2008



Registro 22-1 Reporte de las horas trabajadas por los contratados en más de un empleo

Informe mensual del trabajo realizado por trabajadores no docentes con más de un empleo

Mes: _____

Área: _____

Código	Nombres y Apellidos	Cargo en el que se contrata	Horas Contratadas	Horas Trabajadas

Confeccionado

Aprobado

Anotado

Chequeado



23. Subproceso: Revisión del registro de asistencia al trabajo (libros o tarjetas de firma según sea el caso)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ El día fijado para el corte del pago del mes (según cronograma de pago), se reciben y revisan los registros de asistencia al trabajo (libros o tarjetas de firma según sea el caso) que estén correctamente firmados por el trabajador diariamente en la entrada y salida y al final por el jefe de área
- ❖ De existir llegadas tardes o ausencias, en el libro debe estar reflejada una división (raya roja) y puestos debajo los nombres de los implicados con la totalización de las ausencias o llegadas tardes de cada uno en la columna correspondiente con las causas asociadas a través de la clave asignada
- ❖ Si el control de asistencia es a través de tarjeta individual, la ausencia o llegada tarde del trabajador se refleja a través de una raya roja el día señalado, poniendo al lado la clave relacionada. Luego de ser revisadas, las tarjetas son devueltas al técnico o administrador del área para su completamiento en los días que faltan hasta culminar el mes
- ❖ En caso de existir una baja o un alta en el período, se revisará que estén señaladas las fechas de las mismas en el libro o tarjeta de firma, con el objetivo de conocer las causas de ausencias en los diferentes días del mes

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014

24. Subproceso: Revisión y procesamiento de la pre Nómina del área (modelo PC 10)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado. Aquí interviene además el técnico de seguridad y salud en el trabajo

- ❖ El día fijado para el corte del pago del mes (según cronograma de pago), recibir y revisar que el modelo PC 10 (Registro 24-1) esté correctamente



llenado, con los códigos de los trabajadores que tendrán descuentos, nombres y apellidos, firmas autorizadas, identificación del área y que no tengan borrones ni tachaduras (en la fecha definida en cronograma del proceso de pago)

- ❖ Chequear la correspondencia entre el registro de asistencia o tarjeta de firma con el modelo PC 10 en cuanto a los descuentos por diferentes causas en los días correspondientes, debiendo identificarse con las mismas claves que el sistema Assets
- ❖ Comprobar que las bajas en el período estén reflejadas con la fecha correcta en el PC 10 y las altas que tienen descuentos por alguna causa también
- ❖ Se debe prestar especial atención a la revisión de los descuentos por subsidios⁶ ya que en el momento del despacho del PC 10 deben estar ya pasados al Assets para pagarse por ese concepto. Una vez realizado esto, el técnico de seguridad y salud en el trabajo lista del Assets por: Nóminas, Reportes, Seguridad social los empleados afectados por subsidios y entrega al de recursos laborales con el objetivo de verificar su inclusión en el modelo PC 10 en los días correspondientes y la clave adecuada de ausencia del Assets
- ❖ Entregar al grupo de nóminas una copia del modelo PC 10 en la fecha fijada en el cronograma de pago para su posterior revisión

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014

⁶ El cálculo y procesamiento de los diferentes tipos de subsidios con el objetivo de su pago constituyen un proceso dentro del SGCH y ya ha sido estudiado en investigaciones anteriores por lo que no se tratan en esta tesis. En este trabajo solo se analizan los descuentos por ausencias por este concepto



25. Subproceso: Revisión y procesamiento del pago por el trabajo realizado en turnos nocturnos o Nocturnidad (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepción y revisión del reporte de pago de nocturnidad (Registro 25-1) (según fecha definida en cronograma del proceso de pago) firmado adecuadamente contra el control de asistencia al trabajo (tarjetas o libro de firma, según sea el caso), verificando que coincidan las horas reportadas en cada horario (7pm a 11pm y 11pm a 7am) con las reflejadas en el control de asistencia y que se le reporte el importe correspondiente al trabajador acorde al horario y la tarifa. Se incluyen en este reporte los trabajadores que harán la nocturnidad en los días después del corte, estos casos, de ser necesario, se ajustarán el último día del mes a través de la información que debe emitir el responsable del reporte
- ❖ Tener presente que las horas reportadas después de la 12 de la noche del último día del mes, no deben ser procesadas en el mes analizado, sino en el próximo
- ❖ Introducir importe de los turnos nocturnos al Assets a través de: Nóminas, Reportes, Condiciones Laborales Anormales y Turnos Nocturnos, Turnos Nocturnos, modificar, poner el código del empleado, introducir tarifa (0.08 y 0.16) , se ponen las horas. De esta forma se hace para el primer turno (0.08 \$/h) y para el segundo (0.16 \$/h)
- ❖ Entregar una copia del reporte de pago de nocturnidad al grupo de nóminas para su revisión y archivar la otra en el grupo de recursos laborales (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ El último día de mes, de ser necesario, informar a la DRH los casos de trabajadores que tenían planificada la nocturnidad y no lo hicieron, aquí debe además corregirse el reporte entregado

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013



- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 Junio 2014
- ❖ Reglamento general de organización del salario. Resolución 27 de 2006 MTSS
- ❖ Instructivo para realizar el pago adicional por trabajar en turnos nocturnos. DRH. Septiembre 2016



Registro 25-1 Pago por el trabajo realizado en turnos nocturnos (Nocturnidad)

PAGO DE NOCTURNIDAD							
DPTO:				MES:			
No	Código	Nombres y Apellidos	Horas 7:00a11:00 0.08 \$/h		Horas 11:00a7.00 0.16\$/h		Importe
			Hora	Importe	Hora	Importe	Total
Confeccionado:			Aprobado:				



26. Subproceso: Revisión y procesamiento de los días feriados, de conmemoración nacional y de receso laboral con pago del salario

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ El día fijado para el corte del pago del mes (según cronograma de pago), recepción y revisión del modelo de reporte con las horas trabajadas en el día feriado de cada trabajador, según fecha definida en cronograma del proceso de pago (Registro 26-1)
- ❖ Comprobar por la tarjeta o el libro de firma que el trabajador laboró en ese día
- ❖ En caso de que el trabajador labore durante el día feriado en horario nocturno, se le paga doble por este concepto
- ❖ Convertir las horas trabajadas en días a través de la tabla confeccionada al efecto (Registro 26-2), anotar en el reporte los días a pasar
- ❖ Pasar al Assets en Reportes, General, Nominillas buscar al empleado, modificar, poner la clave: días feriados, pasar los días y aceptar, este pago sale en las nominillas
- ❖ Entrega al grupo de nóminas una copia del reporte para la revisión y archivar en el grupo de recursos laborales la otra copia (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)
- ❖ Verificar que, en el caso del receso laboral, los trabajadores que deban asistir al trabajo por necesidades del área y no lo hagan, deberán tener descontados los días no trabajados. Para el resto de los trabajadores que se decida que no deban asistir, no se le descuenta este tiempo de receso

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014



Registro 26-1 Reporte de trabajo en los días feriados y de conmemoración nacional

Día feriado a pagar _____ Área _____

Código	Nombres y Apellidos	Horas	Conversión Horas-Días

Confeccionado

Aprobado

Anotado



Registro 26-2 Conversión minutos, horas, días

Jornada Laboral: $190.6 \text{ h/mes} = 7.9417 \text{ h/día}$

24 d /mes

Impuntualidades (min)	Impuntualidades (horas)	A descontar	En días (horas / 7.9417h-día)
Hasta 30 min	Hasta 0.5 h	0	0
31 min – 90 min	(0.51 – 1.5) ó Más de 0.5 h	1h	0.1259176 = 0.1260 d
91 min – 150 min	(1.51 – 2.5) ó Más de 1.5 h	2h	0.2518352 = 0.2519 d
151 min – 210 min	(2.51 – 3.5) ó Más de 2.5 h	3h	0.3777528 = 0.3778 d
211 min – 270 min	(3.51 – 4.5) ó Más de 3.5 h	4h	0.5036704 = 0.5037 d
271 min – 330 min	(4.51 – 5.5) ó Más de 4.5 h	5h	0.6295881 = 0.6296 d
331 min – 390 min	(5.51 – 6.5) ó Más de 5.5 h	6h	0.7555057 = 0.7556 d
391 min – 450 min	(6.51 – 7.5) ó Más de 6.5 h	7h	0,8814233 = 0.8815 d
451 min – 510 min	(7.51 – 8.5) ó Más de 7.5 h	8h	1.0073409 = 1.0073 d
511 min – 570 min	(8.51 – 9.5) ó Más de 8.5 h	9h	1.1332586 = 1.1332 d
571 min – 630 min	(9.51 – 10.5) ó Más de 9.5 h	10h	1.2591762 = 1.2591 d
631 min – 690 min	(10.51 – 11.5) ó Más de 10.5 h	11h	1.3850938 = 1.3850 d
691 min – 750 min	(11.51 – 12.5) ó Más de 11.5 h	12h	1.5110114 = 1.5110 d
751 min – 810 min	(12.51 – 13.5) ó Más de 12.5 h	13h	1.6369291 = 1.6369 d
811 min – 870 min	(13.51 – 14.5) ó Más de 13.5 h	14h	1.7628467 = 1.7628 d
871 min – 930 min	(14.51 – 15.5) ó Más de 14.5 h	15h	1.8887643 = 1.8887 d
931 min – 960 min	(15.51 – 16.5) ó Más de 15.5 h	16h	2.0146819 = 2.0146 d



27. Subproceso: Revisión y procesamiento de los reportes de horas extras (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ El día fijado para el corte del pago del mes (según cronograma de pago), recepción y revisión del reporte con las horas extras trabajadas (Registro 27-1), según la fecha definida en cronograma del proceso de pago, con las firmas autorizadas y que contenga la fundamentación de este pago adicional, según los requerimientos de la política aprobada en la DRH. Se revisa además que se haya firmado en el libro o tarjeta de asistencia al trabajo las horas reportadas, excepto en aquellos casos en que, por las características del trabajo realizado, este no se haya hecho en el centro laboral, sino fuera de éste
- ❖ Pasar al Assets por: Nóminas, Reportes, General, Horas extras, localizar al empleado, modificar y pasar las horas reportadas, este importe el Assets lo adiciona al salario a devengar por el empleado en la nómina
- ❖ Entregar al grupo de nóminas una copia de los reportes para su posterior revisión (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014



Registro 27-1 Reporte de horas extras trabajadas

Nombres y apellidos del trabajador: _____

Unidad organizativa: _____

Horas extras trabajadas: _____ Fecha confección: _____

Fundamentación del trabajo realizado fuera de la jornada laboral:

Nombres y apellidos jefe inmediato y firma

Nombres y apellidos jefe facultado y firma

Visto bueno Director Recursos Humanos



Subproceso: Revisión y procesamiento de los reportes por movilizaciones

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepcionar y revisar, en la fecha definida para el corte, según el cronograma de pago, el documento indicativo de las autoridades competentes señalando la movilización con la identificación del trabajador afectado
- ❖ Revisión del libro de firma o tarjeta, donde debe aparecer en las filas de los ausentes, después de la división, el nombre y los apellidos del afectado por esta causa, así como la clave correspondiente
- ❖ Revisión en el modelo PC 10 donde debe estar reflejado el trabajador movilizado con el código de la causa correspondiente y los días afectados
- ❖ Pasar al Assets por reporte general, buscar al empleado, modificar y en ausencias se le pasa el tiempo (esta clave no descuenta)
- ❖ Cuando se recibe la carta de desmovilización, para el caso de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, se les pasa al Assets por nominilla los días no laborables que están en el período de movilización para pagar por este concepto. Si existió alguna ausencia en el período, ésta se refleja en el documento ya mencionado y se le descuenta al trabajador según procedimiento que se describe más adelante
- ❖ Entregar al grupo de nóminas la carta de desmovilización donde se le agregan los días que fueron pasados por nominillas a pagar por el trabajo en los días no laborables, esto se hace con el objetivo de su revisión
- ❖ Entregar a la dirección económica una copia de los documentos de movilización y desmovilización para que procedan a gestionar el reintegro del importe correspondiente por concepto de movilización

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014



29. Subproceso: Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias sin sueldo por problemas personales (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ En la fecha fijada según el cronograma de pago, recepcionar y revisar la solicitud de licencia del trabajador fundamentando la necesidad y firmado por el jefe facultado (Registro 29-1)
- ❖ Asentar los datos del trabajador en el control de las licencias sin sueldo (Registro 29-2)
- ❖ Revisión en el modelo PC 10 donde debe estar reflejado el trabajador con la clave correspondiente de ausencia
- ❖ Pasar al Assets por: Nóminas, Reportes, General, buscar al empleado, modificar y en ausencias se le pasa el tiempo por este concepto
- ❖ Si el trabajador se incorpora antes del tiempo aprobado de su licencia, debe presentar documento aclaratorio que certifique la fecha de incorporación lo cual estará firmado por el jefe inmediato superior. En este caso el registro de asistencia y el modelo PC 10 deben estar actualizados según esta fecha

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014



Registro 29-1 Solicitud de licencia sin sueldo

Nombres y apellidos del trabajador: _____

Unidad organizativa: _____

Fecha de inicio: _____ Fecha de terminación: _____

Fundamentación de la solicitud:

Solicitado: _____

Nombres y apellidos del trabajador y firma

Aprobado: _____

Nombres y apellidos del jefe facultado y firma



30. Subproceso: Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias sin sueldo por trámites migratorios (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ El especialista responsabilizado con este proceso, recepciona y revisa el documento aprobatorio de la oficina del rector autorizando las vacaciones y licencia sin sueldo del trabajador que realizará los trámites migratorios. Archivar en sitio habilitado al efecto
- ❖ Revisar mensualmente los documentos aprobatorios que están vigentes y verificar con los técnicos de recursos laborales encargados de procesar los descuentos, que los trabajadores implicados en vacaciones o licencias si sueldo por estos conceptos tengan reflejado en el libro de firmas y modelo PC 10, las ausencias con la clave correspondiente
- ❖ Precisar con los jefes de áreas los casos de trabajadores que debían incorporarse en la fecha fijada en documento aprobatorio del rector y no lo hicieron, de existir alguno, indicar al técnico encargado, dar baja con fecha de un día después al que debía incorporarse
- ❖ El técnico de recursos laborales encargado de procesar los descuentos, efectúa en Assets los mismos (según cronograma de pago) para los trabajadores que están en alguna de estas etapas, según se indica en los procedimientos específicos para procesar las vacaciones y las licencias sin sueldo (ver los procedimientos específicos para estos casos)
- ❖ Si el trabajador se incorpora antes del tiempo aprobado de su licencia, debe presentar documento aclaratorio que certifique la fecha de incorporación lo cual estará firmado por el jefe inmediato superior. En este caso el registro de asistencia y el modelo PC 10 deben estar actualizados según esta fecha

Documentos normativos legales:

- ❖ Regulaciones laborales aplicables a los trabajadores que solicitan viajar al exterior por asuntos personales. Resolución 43 de 2012 MTSS



- ❖ Procedimiento para el trámite de salida del país por problemas personales.
Departamento jurídico Universidad de Holguín 2016

31. Subproceso: Revisión y procesamiento de la simultaneidad prestación social salario

Responsable: técnico de recursos laborales encargado. Aquí interviene además el técnico de seguridad y salud en el trabajo

- ❖ Recepcionar por el técnico de seguridad y salud en el trabajo la solicitud de la madre trabajadora de la simultaneidad de su prestación social con el salario (3 copias), declarando que se incorpora al trabajo. Este documento debe estar firmado por el jefe autorizado
- ❖ Asentar en el control de la simultaneidad prestación social salario (Registro 31-1)
- ❖ Pasar al Assets la prestación social por: Nóminas, Reportes, General, Subsidios, Prestación social, se busca al empleado, se modifica y se ponen los datos específicos de la prestación
- ❖ Entregar al técnico de recursos laborales encargado una copia de la solicitud. Éste último debe verificar, en la fecha en que se recibe el modelo PC 10, que no esté descontado el salario correspondiente a ese período del trabajador involucrado
- ❖ Se comprobará además que esté firmado en el libro o tarjeta de firma ese tiempo como laborado
- ❖ El técnico de seguridad y salud del trabajo entrega al grupo de nóminas la relación de prestaciones sociales extraído del Assets a través de: Reportes, Seguridad Social, Prestación Social para su posterior revisión
- ❖ El técnico de recursos laborales entrega conjuntamente con el modelo PC 10, una copia de la solicitud de la simultaneidad al grupo de nóminas para su posterior revisión



Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014
- ❖ De la maternidad de la trabajadora.
- ❖ Decreto Ley 339 de 2017



Registro 31-1 Control de simultaneidad Prestación Social-Salario

Control de simultaneidad Prestación Social-Salario

Código	Nombres y apellidos	Cargo	Unidad organizativa	Fecha Prestación social		Fecha inicio simultaneidad	Fecha de interrupción simultaneidad (si procede)
				Desde	Hasta		



32. Subproceso: Pasar al Assets las ausencias de los empleados (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado. Aquí interviene además el especialista designado para la exportación e importación de los ficheros del Assets

- ❖ En la fecha fijada en el cronograma, para recepcionar y procesar las ausencias, solicitar al especialista designado exportar del Assets los ficheros de empleados por áreas de nóminas, esta exportación se debe hacer de la siguiente forma: Herramientas, Importar y Exportar datos, Exportar, Empleados seleccionados para el pago, y activar ícono Importar /Exportar. El Assets envía los ficheros a la torre C del sistema, se debe hacer una copia en torre de trabajo de la máquina y enviar a los técnicos que procesan los descuentos
- ❖ El técnico de recursos laborales encargado completa cada fichero con las ausencias de los empleados por diferentes conceptos llenando las casillas causas (clave) y días. Se graba la información
- ❖ Solicitar al especialista designado, importar los ficheros al Assets, esta importación se debe hacer de la siguiente forma: Herramientas, Parámetros del módulo, Reloj, Rta600 y aceptar. Luego , Nóminas, Reportes, Ausencias, se activa el reloj, se acepta y se cargan los ficheros
- ❖ Solicitar al grupo de estadísticas y nóminas que actualice el submayor de vacaciones

33. Subproceso: Revisión y procesamiento de las vacaciones

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ El día fijado para el corte del pago del mes (según cronograma de pago), recepción y revisión del modelo de vacaciones del trabajador (Registro 33-1) en la fecha definida en cronograma del proceso de pago, verificando que los días a disfrutar sean los laborables comprendidos entre la fecha de inicio y



terminación reflejada en el modelo. Se verifican además las firmas autorizadas

- ❖ Revisar que el tiempo que solicita no sobrepase los días acumulados que posee el trabajador, para lo cual se va a Reportes, General, Vacaciones, se busca al empleado y salen los días e importe acumulado. Si el modelo individual trae más días de los acumulados, se manda a repetir y se pasan los días que realmente se tienen acumulados. En este caso se debe reelaborar además el modelo PC 10 que debe corresponderse plenamente con el control de asistencia al trabajo y el modelo de vacaciones
- ❖ Revisar que esté reflejado en modelo PC 10 este tiempo como descuento por la clave correspondiente
- ❖ Pasar al Assets en el catálogo de vacaciones a través del reporte general, opción vacaciones, se busca al empleado y se deben especificar las vacaciones en el período y las adelantadas, si existen
- ❖ Una vez pasadas las vacaciones, el Assets muestra el importe y los días pagados, estos datos se toman como base para actualizar el modelo del reporte individual del trabajador, debiéndose restar los días y el importe acumulado con los días e importe pasados, estas diferencias son las que se reflejan en el modelo del trabajador
- ❖ Se realiza un listado con todos los empleados que solicitaron vacaciones (Registro 33-2) donde se les refleja la fecha de inicio y terminación, los días solicitados y un folio identificativo. Se entrega este listado al grupo de nóminas y además una copia de cada uno de los modelos individuales de vacaciones (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 Junio 2014
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 consejo de ministros



Registro 33-1 Notificación de vacaciones

ENTIDAD:		NOTIFICACIÓN DE VACACIONES						DOCUMENTO		
								No.		
								F E C H A		
								D	M	A
Nombre:		1er. Apellido:		2do. Apellido:		Expediente:		Área de Trabajo:		
VACACIONES	PERIODO A DISFRUTAR					Fecha de Incorporación		Saldo Acumulado		
	DESDE:		HASTA:		TIEMPO:	Inporte a Cobrar		Días		Importe
						D	M	A		
DESCUENTOS										
<input type="checkbox"/>	DEDUCCIONES	CONCEPTOS	IMPORTE TOTAL	PLAZOS	IMPORTE	IMPORTE ULTIMO PLAZO	IMPORTE FIJO			
<input type="checkbox"/>		Pensión Alimenticia								
ALTA		Créditos personales								
MODIFICACIÓN		Ley general de la vivienda								
OBSERVACIONES:										
HECHO:		APROBADO:		AUTORIZADO:		RECIBIDO:		A NOTADO		



34. Subproceso: Revisión y procesamiento de la simultaneidad de salario y vacaciones (mejorado)

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ El día fijado para el corte del pago del mes (según cronograma de pago), recepción y revisión del modelo de simultaneidad salario vacaciones (Registro 34-1) en la fecha definida en cronograma del proceso de pago, se chequean las firmas autorizadas y que la cifra a simultanear no sea superior a 17 días (límite establecido por el MTSS). Este pago se hace después de haber concluido el período simultaneado
- ❖ Reflejar en control de simultaneidad de salario y vacaciones (Registro 34-2), los días a simultanear por el trabajador, esto permite regular que en el año (curso académico) ningún trabajador supere los 17 días posibles
- ❖ Si el trabajador solicita 17 días de vacaciones y todo ese tiempo lo simultanea, se deberá regular a través de la revisión del registro que las próximas vacaciones que solicite debe descansar efectivamente al menos los primeros 7 días
- ❖ Verificar que el período a simultanear este dentro de los días de vacaciones solicitados por el trabajador reflejado en el PC 10 y en modelo individual de solicitud de vacaciones
- ❖ Verificar la firma del trabajador del tiempo que simultaneo el trabajo y las vacaciones en libro o tarjeta de firma. En este caso, las evidencias del trabajo realizado es la firma en el libro o tarjeta y la de las vacaciones es el modelo solicitando las mismas
- ❖ Pasar al Assets en Nóminas, Reportes, General, Nominillas, buscar al empleado, modificar y pasar por la clasificación salario y entregar al grupo de nóminas una copia del modelo de simultaneidad para su revisión (según fecha definida en cronograma del proceso de pago)



Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014



35. Subproceso: Revisión y procesamiento de los ajustes por ausencias después del corte para el pago

Responsable: técnico de recursos laborales encargado

- ❖ Recepcionar y revisar el último día del mes a pagar el registro de asistencia de los días después del corte o las tarjetas ya cerradas con todos los días del mes
- ❖ De existir ausencias en ese período, revisar el reporte del área (Registro 35-1) donde se reflejen los trabajadores con sus ausencias y las causas. Las áreas que están alejadas de la sede central, como las FUM, deben informar vía telefónica si se produjo alguna ausencia y luego traer el registro de asistencia completo y el modelo de ajustes correspondiente
- ❖ Exportar y revisar el listado de subsidios que ofrece el Assets pues pueden existir nuevos casos de ausencias por este concepto en los días después del corte que no hayan sido reflejados en el reporte del área, de ser así se incorporan al registro de asistencia y al reporte del área
- ❖ Pasar al Assets las ausencias reportadas a través de: Nóminas, Reportes, General, buscar al empleado, modificar, poner la clave de ausencia, los días y aceptar. Entregar al grupo de nóminas el modelo de las ausencias después del corte
- ❖ Si por alguna razón de fuerza mayor, no se informó una ausencia de un trabajador antes de cerrar la nómina, el próximo mes el jefe del área deberá hacer el reporte correspondiente utilizando el mismo modelo que el proceso anterior (Registro 35-1)
- ❖ La DRH verificará que esta ausencia esté reflejada en el libro o tarjeta de firma del trabajador
- ❖ En el próximo mes, pasar al Assets las ausencias reportadas del mes anterior según el mismo procedimiento ya descrito. Si el trabajador tiene otras ausencias en ese mes, de manera que no le alcancen para todos los



descuentos a realizar, se pospone el descuento para el período en que se incorpore a trabajar

Documentos normativos legales:

- ❖ Código del trabajo. Ley 116 de 2013
- ❖ Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014



37.Subproceso: Cálculo y revisión de la nómina (mejorado)

Responsable: técnico de nóminas encargado

- ❖ Una vez recepcionados todos los reportes y documentos que respaldan el pago, entrar al sistema Assets, ir a opción Calcular nóminas y nominillas y aceptar
- ❖ Exportar nóminas, nominillas y prenóminas y enviar a los grupos de recursos laborales que procesaron el pago para su revisión paralela al grupo de nóminas y detectar posibles errores en el pago e informar al especialista de nóminas para su corrección
- ❖ Revisar los movimientos de nóminas realizados en el mes y verificar los cálculos en los casos que así lo requieran según se explica a continuación:
 - ✓ Si es un alta el día 1ro del mes que se está pagando, no hay que hacer cálculos pues sale todo el salario (24 días) por la nómina
 - ✓ Si es un alta el día 1ro de un mes anterior al analizado, se pagará los 24 días retroactivos, pero debió ser introducido por nominilla esta cifra, el salario que corresponde al mes en curso, saldrá por la nómina
 - ✓ Si es un alta a mediados del mes que se está pagando, contar a partir del día anterior de la fecha del alta hacia atrás en el calendario, se cuentan los días laborables (representan los días que no se han trabajado por el empleado), por último se le resta a 24 (días laborables del mes) la cifra obtenida y esos son los días a pagar, estos días deben salir por nómina
 - ✓ Si el alta es a mediados del mes anterior, se procede de forma similar, debiéndose haber introducido los días calculados del mes anterior por nominilla, los días del mes actual salen por la nómina
 - ✓ Cuando es una baja del 1ro del mes que se está pagando no hay que hacer cálculos, el empleado debe salir sin salario, solo la liquidación de vacaciones



- ✓ Cuando es una baja a mediados del mes que se está pagando (no debe ser con fecha anterior al mes en curso) contar los días laborables a partir de la fecha de la misma hacia delante en el calendario (representan los días que no se trabajan por el empleado), luego se le resta a 24 la cifra obtenida y este valor serán los días a pagar. Si el mes tiene más de 24 días laborables, y los cálculos dan una cifra superior a esto, se pagan solo 24 días
- ✓ Si es cambio de área dentro del mismo mes o de un mes anterior no hay que realizar los cálculos, aquí el empleado debe salir con todo su salario por la nueva unidad organizativa. Si la fecha no es 1ro entonces le sale una parte por nominillas y la otra parte por nómina, pero en la misma área
- ✓ Si es incremento de salario el día 1ro del mes que se está pagando, no hay que hacer cálculos, debe salir el empleado con el nuevo salario en la nómina
- ✓ Si el incremento de salario es a mediados del mes que se está pagando, se genera una nominilla automática y sale el salario de los días anteriores al cambio por nominilla y los posteriores por la nómina. Para comprobar que están bien los días, se procede similar a una alta, se cuentan los días anteriores al movimiento y se les resta a 24, el resultado de esto sale por nominilla y el resto por nómina
- ✓ Si el incremento de salario es con fecha anterior al mes analizado, se calcula la magnitud de la diferencia a pagar o sea el incremento de salario, se determinan los días a pagar, contando a partir de la fecha anterior hacia atrás los días laborables, la diferencia con 24 serían a pagar. Luego se calcula el importe que representan esos días y que se debieron pagar por nominilla, dividiendo el incremento de salario entre los 24 días del mes y se multiplica por los días a pagar. Se comprueba además en el submayor de vacaciones si realmente el empleado trabajó esos días, sino se ajusta a los días realmente trabajados



- ✓ Si el incremento de salario es por un cambio de profesor a tiempo parcial a fijo, y en el mes se le reportan los 2 pagos, se debe revisar que salga en la nómina con el salario correspondiente a los días trabajados como fijo y que se le hayan pasado por nominilla la magnitud del pago como a tiempo parcial pues el sistema elimina el pago por horas
- ✓ Si hay una disminución de salario, el técnico de recursos laborales encargado hace los cálculos de la magnitud del descuento y se confecciona una carta para la dirección económica para que se realice dicho descuento por nómina
- ❖ De existir algún error en los cálculos de los movimientos de nóminas, se informa al grupo de recursos laborales que los procesó para ser corregidos
- ❖ Verificar que el Idioma predeterminado en el sistema operativo de la máquina sea el Español México, esto se ve en panel de control, configuración regional y de idioma
- ❖ Ir a opción Calcular nominillas y aceptar
- ❖ Imprimir nominillas
- ❖ Revisar todas las nominillas, debiendo coincidir los reportes con importe. Se debe tener en cuenta que en las nominillas pueden aparecer Devoluciones y Reintegros los cuales no son objeto de revisión pues corresponden a pagos de salario que hace la dirección económica. Las nominillas a revisar contra los importes reflejados en los reportes son: pagos retroactivos, pago a cooperantes, pago a proyectos, estimulación a auditores, y pago por resultados. El pago de los días feriados también sale por nominilla, así como los desmovilizados de las FAR, los simultaneados por salario y vacaciones, posibles ajustes en días y las nominillas automáticas, pero aquí se revisan los días y en todos los casos se verifican además las firmas requeridas en los documentos. De detectarse algún error, se corrige y se informa al grupo de recursos laborales



- ❖ Revisar las vacaciones, verificando que los días de los modelos individuales de cada trabajador sean igual a los días que reporta la nómina. Para ello se va a la opción de Nóminas, Reporte de vacaciones, se actualiza Submayor de vacaciones y se imprime el reporte. De detectarse algún error, se corrige y se informa al grupo de recursos laborales
- ❖ Revisar los subsidios (certificados médicos, licencias de maternidad y prestación social) para ello se va a la opción, Nóminas, cálculos de nóminas, seguridad social y se lista el reporte, se identifican los empleados de cada sede (con el objetivo de su revisión) y se comprueba que los días del reporte coincidan con los días que salen en nóminas. De detectarse algún error, se informa al grupo de seguridad y salud en el trabajo para ser corregido
- ❖ Revisar el pago de horas extras, en Assets, opción Nóminas, reporte, horas extras y listar informe y verificar que las horas del reporte primario del área coincida con las del reporte del sistema, en este caso están incluidos los choferes. De detectarse algún error, se corrige y se informa al grupo de recursos laborales
- ❖ Revisar el pago de los trabajadores con más de un empleo, para ello se va en Assets a Nóminas, Reportes, Tarifa horaria, se le da presentación y se busca al empleado, comprobando las horas pasadas contra las reportadas, se chequean además las firmas del reporte. De detectarse algún error, se corrige y se informa al grupo de recursos laborales
- ❖ Revisar el pago por nocturnidad, para lo cual se va en Assets a Nóminas, Reportes, Condiciones laborales anormales y turnos nocturnos, Turnos nocturnos, se presenta el informe y se imprime. Se revisa cada trabajador contra el reporte en cada horario, se chequean las firmas autorizadas. De detectarse algún error, se corrige y se informa al grupo de recursos laborales
- ❖ Imprimir nóminas para su revisión



- ❖ Revisar paralelamente los modelos PC-10 de las áreas con los movimientos de nóminas realizados (ordenarlos por código de unidad organizativa) y los ajustes de salario del mes anterior
- ❖ Comprobar que en cada trabajador que tenga descuento por ausencias (incluye las licencias sin sueldo, simultaneidad salario vacaciones y otras claves) o impuntualidades coincida lo descontado en la nómina con lo reflejado en el PC10, para ello se llevan a días las llegadas tardes (Registro 26-2) y se suman a los días descontados por diferentes causas, aquí se deben tener en cuenta las claves de ausencias que no se descuentan, se le resta a 24 el total de descuento y se compara con los días a pagar en la nómina
- ❖ Si hay algún trabajador que tenga un descuento y a la vez un movimiento dentro del mes, hay que tener en cuenta que por la nominilla automática no se descuenta nada, hay que eliminarle la nominilla automática, para esto se va Nóminas, Reporte nominillas, opción automática, se activa y se busca la persona, se activa modificar y se elimina, luego se debe pasar una nominilla con los días correspondientes a pagar y con el salario anterior al cambio
- ❖ Se comprueba que los trabajadores que hayan sido designados para trabajar en el gobierno u otro organismo, estén con su salario en cero en la nómina
- ❖ Se verifican que los trabajadores reportados como movilizados tengan su salario en nóminas
- ❖ Chequear las cartas de simultaneidad prestación social - salario y ver que le salga el salario en nómina, este documento debe tener las firmas autorizadas
- ❖ Se revisará además el aporte especial a la seguridad social a través del uso del filtro dentro de la ficha del empleado, verificando que cada empleado aporte acorde a su grupo escala. De detectarse algún error, se informa al grupo de recursos laborales para que se haga el movimiento de nómina correspondiente y se corrija
- ❖ Se calculan las nóminas y nominillas



- ❖ Calcular la nómina, se va a opción: Nóminas, Reporte, Vacaciones, se activan las opciones: Actualizar Submayor, Liquidar bajas, Liquidar contratos
- ❖ Se calculan nuevamente las nóminas y nominillas
- ❖ Se exportan el fichero del Assets para la acreditación del pago por tarjetas magnéticas
- ❖ Se confecciona un documento que contiene la cantidad de trabajadores a acreditar y el importe de salario y se firma por las personas autorizadas
- ❖ Se entrega a la dirección económica el fichero y una copia del documento y se procede a realizar la acreditación a través del VIRTUAL BANDEC
- ❖ Se configuran y se imprimen las nóminas y nominillas para el pago a efectuar en caja y las de tarjeta magnética
- ❖ Exportar nóminas y nominillas a Excel y guardar
- ❖ Firma de nóminas y nominillas por el que la elabora, el que revisa y el director
- ❖ Exportar prenómina e imprimir, para ello se utiliza los pasos siguientes: se va a personal e informes, luego a otros, prenómina por área y trabajador y se lista el informe, este procedimiento hay que hacerlo antes del cierre del pago

Documentos normativos legales:

- ❖ Datos de uso obligatorio .Resolución 13 de 2017 .MFP
- ❖ Jefes Facultados .Resolución Rectoral 182 de 2016



Anexo 10. Firmas autorizadas para los documentos de pago elaborados en las áreas y despachados a la DRH

Documento	Elaborado	Aprobado	Otras firmas requeridas
Reporte de las horas trabajadas de los profesores contratados por tarifa horaria	Jefe departamento	Jefe facultado	
Reporte del pago adicional por participar en la universalización	Administrador o técnico designado	Jefe departamento docente (subordinados a facultades) y director CUM o FUM	
Certifico de evaluación del profesor	---	Jefe departamento docente	
Movimiento de no docente a profesor	Jefe departamento	Jefe facultado y rector	
Cambio de cargo no docentes	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Cambio del tipo de contrato	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Movimiento de profesor contratado a fijo	Jefe departamento	Jefe facultado y rector	
Cambio de unidad organizativa	Jefe inmediato	Jefes facultados de ambas áreas	
Baja de un trabajador	Trabajador	Jefe facultado	
Baja de un profesor	Profesor	Jefe facultado y si es dentro del curso escolar, además el rector	
Certificación de no deudas con la institución	---	Jefe de cada área incluida en reporte establecido	
Pago de nocturnidad	Administrador o técnico designado	Jefes directos de las áreas	



Documento	Elaborado	Aprobado	Otras firmas requeridas
Pago por resultados de los grupos de seguridad interna	Ver reglamento	Ver reglamento	Ver reglamento
Estimulación de auditores	Especialista principal	Jefe departamento	Autorizado: Jefe facultado
Reporte de horas de los empleados con más de un empleo	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Registro de asistencia al trabajo o tarjetas de firma	---	Jefe directo del área	
Prenómina de las áreas (modelo PC 10)	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Pago de días feriados	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Horas extras	Jefe inmediato	Jefe facultado	Visto bueno: Director RRHH
Licencia sin sueldo por problemas personales	Trabajador	Jefe facultado	
Simultaneidad prestación social salario	Trabajador	Jefe directo del área	
Vacaciones	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	Autorizado: jefe inmediato superior
Simultaneidad de salario y vacaciones	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Ajustes pendientes del mes anterior	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área o el especialista de la DRH que elabora	
Reporte de las horas trabajadas de los profesores contratados por tarifa horaria	Jefe departamento	Jefe facultado	



Documento	Elaborado	Aprobado	Otras firmas requeridas
Reporte del pago adicional por participar en la universalización	Administrador o técnico designado	Jefe departamento docente (subordinados a facultades) y director CUM o FUM	
Certifico de evaluación del profesor	---	Jefe departamento docente	
Movimiento de no docente a profesor	Jefe departamento	Jefe facultado y rector	
Cambio de cargo no docentes	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Cambio del tipo de contrato	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Movimiento de profesor contratado a fijo	Jefe departamento	Jefe facultado y rector	
Cambio de unidad organizativa	Jefe inmediato	Jefes facultados de ambas áreas	
Baja de un trabajador	Trabajador	Jefe facultado	
Baja de un profesor	Profesor	Jefe facultado y si es dentro del curso escolar, además el rector	
Certificación de no deudas con la institución	---	Jefe de cada área incluida en reporte establecido	
Pago de nocturnidad	Administrador o técnico designado	Jefes directos de las áreas	
Pago por resultados de los grupos de seguridad interna	Ver reglamento del sistema de pago	Ver reglamento del sistema de pago	Ver reglamento del sistema de pago
Estimulación de auditores	Especialista principal	Jefe departamento	Autorizado: Jefe facultado
Reporte de horas de los empleados con más de un empleo	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Registro de asistencia al trabajo o tarjetas de firma	---	Jefe directo del área	



Documento	Elaborado	Aprobado	Otras firmas requeridas
Prenómina de las áreas (modelo PC 10)	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Pago de días feriados	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Horas extras	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Licencia sin sueldo por problemas personales	Trabajador	Jefe facultado	
Simultaneidad prestación social salario	Trabajador	Jefe directo del área	
Vacaciones	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	Autorizado: jefe inmediato superior
Simultaneidad de salario y vacaciones	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Ajustes pendientes del mes anterior	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área o el especialista de la DRH que elabora	



