



**Universidad
de Holguín**

**FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

Diseño del Proceso de Estimulación Moral en la Universidad de Holguín.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Douglas René Cruzata Pérez.

Tutores: Msc. Luis Felipe Álvarez López
Ing. Ceilys Pérez Leyva

HOLGUÍN, 2019



PENSAMIENTO

“La gloria es transitoria, y no es ella la que nos da la dimensión de nuestra vida, sino la elección que hacemos de seguir nuestra Leyenda Personal, tener fe en nuestras utopías y luchar por nuestros sueños”.

Paulo Coelho

DEDICATORIA

A mi mama, hija y hermano Henry; por ser las estrellas que me guían y la luz que me protege. Sin ustedes no fuese quien soy, ni hubiera llegado a donde estoy hoy

AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por darme la fuerza y sabiduría para continuar, siempre que lo he necesitado y aliviar
mi corazón en los momentos difíciles;*

*A mi madre, hermano e hija, por ser el principal impulso y fuente de inspiración para emprender
este sueño;*

A mi hermano de la vida y de todos los momentos Arnaldo por su lealtad y su presencia siempre;

A mis tutores Luis Felipe y Ceifys, por su paciencia, guía certera y consejos;

*A mis amigos, Yasmani, Reinier, Luis Enrique, Pablito, Rigo y familiares que confiaron en mi
por su apoyo incondicional y la amistad linda y transparente que me ofrecieron;*

*A todos los amigos que no he mencionado, pero que han sido parte de mis aventuras durante
todo este tiempo;*

*A todos los profesores que durante los cinco años de carrera me han apoyado y han conformado
cada uno, una parte de esta futuro profesional;*

*A todos los que contribuyeron a la realización de este trabajo de diploma. Y a los que no
también le agradezco porque sencillamente me hicieron más fuerte a todos*

GRACIAS

RESUMEN

La Universidad de Holguín es una organización gestora de conocimientos y este solo es concebido por las personas, de ahí la importancia de tener un claustro de excelencia y comprometido con su tarea. Una adecuada Gestión de Capital Humano constituye la base para que se cumpla con este cometido. La misma se debe realizar con un enfoque por procesos lo que permitirá alcanzar los resultados deseados y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La siguiente investigación se desarrolló en la Dirección de Capital Humano con el objetivo de: Diseñar el proceso de estimulación moral en la Universidad de Holguín, a través de la gestión por procesos. Para dar cumplimiento al objetivo se utilizaron como métodos teóricos: el análisis y síntesis, histórico – lógico, inductivo – deductivo y como métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, trabajo en grupo y paquetes estadísticos. Como resultado de la investigación se adaptó la tecnología de (Laguna Sánchez, 2016) al mantener cuatro de sus seis etapas generales; la aplicación de la misma posibilitó la detección de los problemas que inciden en este proceso a los que se les propusieron soluciones para su perfeccionamiento. Se le realizó la ficha de proceso al proceso de estimulación moral, así como la ficha de proceso, despliegue y flujogramas a los subprocesos que lo integran. Además 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 estimulación moral de manera que cumpla satisfactoriamente sus objetivos.

ABSTRACT

Holguín's University is a negotiating organization of knowledge and this solo is conceived by people, from there the importance to have a cloister of excellence and engaged with his task. The base in order that it come true with this commitment constitutes an adequate Step of Human Capital. The same must come true with a focus for processes that will allow attaining the desired results and fulfilling needs and the customers's expectations. The following investigation developed in the direction of Human Capital with the objective of: Designing the process of moral stimulation at Holguín's University, through the step for processes. They utilized themselves like theoretic methods in order to give fulfillment to the objective: Analysis and synthesis, historic logician, inductive deductive and like empiric methods: Opinion polls, interviews, direct observation, work in group and statistical parcels. The technology was adapted as a result of the investigation of (Lagoon Sánchez, 2016) when maintaining four of his six general stages; The application of the same made possible the detection of the problems that have an effect on this process to which solutions for its perfecting to to them were proposed. I sell off to him the fiche of process to the process of moral stimulation, as well as the fiche of process, display and flowcharts to the sub-processes q they integrate it. Besides he contributes the completamiento and bringing up to date of the system of step of the university and the staff training of human resources is favored, that way I eat the pictures, administrators and besides technicians designated in the design and functioning of the process of moral stimulation so that you obey his objectives satisfactorily.

ÍNDICE

Introducción	8
Capítulo I. Marco teórico-práctico referencial de la investigación	12
1.1 Los procesos del Sistema de Gestión del Capital Humano.	13
1.1.1 La Gestión por Procesos	13
1.1.2 El enfoque por procesos en el Sistema de Gestión de Capital Humano	17
1.2 La estimulación moral como subproceso del SGCH	19
1.3 Enfoque para el estudio de Gestión de los Recursos Humanos. Análisis de propuestas metodológicas para una Gestión por Procesos.	24
1.4 Estado actual del diseño y funcionamiento de los procesos de la Gestión del Capital Humano en la Universidad de Holguín. Especificaciones de la estimulación moral a los trabajadores.	28
Capítulo II: Diseño del subproceso de estimulación moral a los trabajadores de la Universidad de Holguín ..	30
2.1 Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016)	30
2.1.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio	30
2.1.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos.....	32
2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema	34
2.1.4 Etapa IV. Proyección de las soluciones.....	40
2.1.5 Etapa V. Implementación de los cambios.....	40
2.1.6 Etapa VI. Evaluación y ajuste	41
2.2 Aplicación de la tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016).	42
2.2.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio y delimitación del sistema objeto de estudio.....	42
2.2.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos.....	45
2.2.4 Etapa VI. Proyección de las soluciones.....	58
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	1

Introducción

A partir del siglo XX surgen los primeros precursores de la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) nombrándola: administración de personal; luego evolucionó a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo o Gestión del Capital Humano (GCH) (Cuesta Santos, 2010)

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 siguiente investigación se desarrolló en la Dirección de Capital Humano de la Universidad de Holguín, donde desde hace algunos años se trabaja para perfeccionar los procesos claves del SGCH. Las primeras investigaciones comienzan en el año 2007, luego de la aparición de la familia de normas cubanas 3000 cuando el Ministerio de Educación Superior (MES) se pronunció en continuar el perfeccionamiento de la GCH. Al tener en cuenta la orientación a la aplicación de las referidas normas se adoptaron acuerdos en el consejo de dirección, planteándose la identificación de los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) y su interrelación, así como la implementación de acciones

necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En la Universidad de Holguín son varias las investigaciones realizadas, que constituyen importantes aportes para dar cumplimiento a los acuerdos adoptados por la dirección del MES, entre los que se destacan los trabajos en conjunto con el departamento de Ingeniería Industrial de diagnósticos de la situación de la organización con respecto a los requerimientos que establecen las NC 3000: 2007, estableciéndose el plan de mejora correspondiente. También se realizaron trabajos de diploma sobre 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)

Estos diseños se incluyen en el sistema de gestión de la Universidad, pero se ha podido comprobar a través del trabajo que se realizó para el trabajo de diploma de Ingeniería Industrial: Perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín (Laguna Sánchez, 2015) que algunos procesos documentados con las fichas, se encontraban incompletos pues no contaban con todos los subprocesos involucrados y faltaba por diseñar la del proceso de autocontrol, también, al realizarse anterior a la aprobación de la Ley 116 y el Decreto No. 326 de 2014 (Código de trabajo y su reglamento), se requería de su actualización. Además, se ha estudiado el proceso de Estimulación Moral y Material, pero solo el subproceso de estimulación material, esto queda plasmado en la tesis de pregrado (Vázquez Carralero, 2018). En los trabajos referidos se perfeccionó el diseño de los procesos a través del completamiento y actualización de sus fichas incluyéndose en estas todos los subprocesos que se ejecutan en los grupos de trabajo involucrados, así como se actualizaron las mismas a tono con lo legislado en el código de trabajo y su reglamento; pero quedaron

pendiente los flujogramas, indicadores y la descripción de los subprocesos para lograr el control y la mejora de los procesos del SGCH.

La actual Universidad de Holguín, es el resultado del proceso de integración de los centros de educación superior José de la Luz y Caballero (1968), Oscar Lucero Moya (1973) y Manuel Fajardo Rivera (1988), como parte de las transformaciones del Ministerio de Educación Superior (MES). Es por ello que es necesario homogenizar los sistemas de trabajo y que los mismos tributen a 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. Por lo que existe la necesidad de una documentación adaptada a las nuevas necesidades de la integración, pues la existente no es lo suficientemente explicativa y aún falta por actualizar.

Lo analizado hasta aquí, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación y permite identificar el **problema profesional** siguiente: Inexistencia del diseño del proceso de estimulación moral en la Universidad de Holguín.

Como **objeto** de la investigación se declara: La Gestión del Capital Humano. Se plantea como **objetivo general** de la investigación: Diseñar el proceso de estimulación moral en la Universidad de Holguín. El **campo de acción** lo constituye el proceso de estimulación moral en la Universidad de Holguín.

Objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la estimulación moral y los enfoques para el estudio y análisis de los procesos.
2. Diagnosticar la estimulación moral en la Universidad de Holguín.
3. Proponer acciones de mejoras al subproceso objeto de estudio a través del diseño de este proceso.

En este sentido se puede definir como **idea a defender**: El diseño del proceso de estimulación moral de los trabajadores contribuye al mejoramiento del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano de la Universidad de Holguín.

Se considera como principal aporte de la investigación la documentación de los subprocesos de la estimulación moral en la Universidad de Holguín lo 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 a través de la gestión por procesos se utilizaron encuestas, entrevistas, observación directa, método de experto, para alcanzar el consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de los paquetes estadísticos SPSS 21.0, y herramientas del paquete de Microsoft Office.

El trabajo se estructuró de la forma siguiente: un Capítulo I, que incluye el marco teórico práctico referencial de la investigación; un Capítulo II donde se expone la solución al problema profesional al perfeccionar la estimulación moral a los trabajadores, aplicando la tecnología para el cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016). A continuación, se exponen las 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 de la investigación

En el presente capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación respecto al proceso de estimulación moral y material en la Universidad de Holguín. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado. La investigación tiene como punto de partida el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, para luego caer en la estimulación moral como subproceso, enfocándose en el estudio de la Gestión de los Recursos Humanos, analizando propuestas metodológicas para una Gestión por Proceso y se verificó el estado actual del diseño y funcionamiento de los procesos de la Gestión del Capital Humano en la Universidad de Holguín especificándose en la estimulación moral a los trabajadores, y la lógica de la investigación se representa en la Figura 1.1.

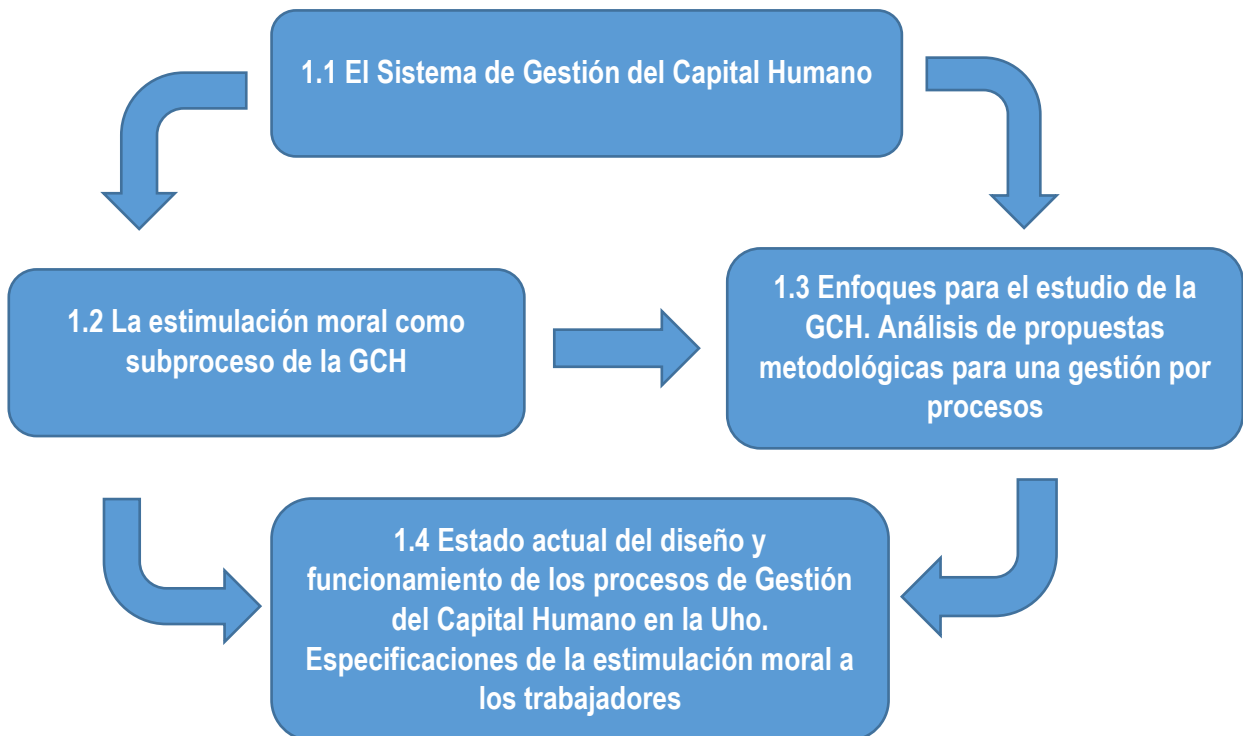


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1 Los procesos del Sistema de Gestión del Capital Humano.

El sistema de gestión de capital humano (SGCH) tiene como misión fundamental concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva, que oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la GCH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre la organización y los empleados. El SGCH no es la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave). De la interrelación de esas partes, tiene lugar una nueva cualidad resultante, el verdadero SGCH, reflejado por un modelo conceptual (Cuesta Santos, 2010).

Según 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". En los últimos años la función de CH ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final (Chiavenato, 2002; Werther & Davis, 2001).

En la actualidad, las tendencias en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) 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 & Velázquez Zaldívar, 2009). Entre los enfoques más difundidos en la actualidad se encuentran: gestión estratégica, gestión por competencias, gestión integrada del capital humano y el enfoque por procesos en la GCH. Este último enfoque se utiliza en esta investigación para lograr el cumplimiento del objetivo propuesto y tributar al sistema de gestión de la universidad.

1.1.1 La Gestión por Procesos

En la última década del siglo XX, la creciente necesidad en las organizaciones de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados provocó la evolución de

los modelos de gestión en uso. La gestión por procesos es el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones (Valdés Gutiérrez, 2009). Con los años este enfoque adquiere cada vez más prestigio, entre otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1999). Una medida de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en principio se la considerara sólo un enfoque o herramienta supeditada o enmarcada dentro de otros sistemas de gestión, sin embargo; actualmente su relevancia y carácter generalizador hacen que poco a poco adquiera personalidad propia.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quién sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber). 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 Empresa
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevantes)
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa 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 empresa 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 empresa 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 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.

La gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué proceso 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. El objetivo final de la identificación y descripción de los procesos de una institución es, sin lugar a dudas, implantarlos de manera eficiente.

Al analizar el criterio de diferentes autores sobre la importancia de la gestión por procesos como: (Amozarrain, 1999; Beltrán Sanz, 2002; Díaz Gorino, 2002; Hernández Nariño, 2010; Moliner, 2015; Negrin Sosa, 2003; Zaratiegui, 1999) se puede concluir que las principales ventajas que se obtiene con la gestión por procesos son:

- Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas, al gestionarse por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas
- Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización sin buscar solo el beneficio de una parte de la organización, sino al buscar el beneficio común

- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión a través de medir los procesos y establecer objetivos e indicadores para cada uno de ellos
- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de estos
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica al reducir los riesgos

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 empresa 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 empresas y cómo se refleja en Cuba.

1.1.2 El enfoque por procesos en el Sistema de Gestión de Capital Humano

La inclusión del proceso o los procesos de RRHH dentro de la gestión por procesos es necesaria en los momentos en que la diferenciación entre las empresas ya no se realiza por la tecnología sino por el hombre, sus competencias y el desarrollo del capital humano. El enfoque por procesos, presentado como una novedosa herramienta de la planificación estratégica muestra la incuestionable relación entre el desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de las organizaciones (Kaplan & Norton, 2001). Es importante identificar los procesos necesarios para el SGCH y su aplicación, así como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto su operación como su control sean eficaces.

El objetivo fundamental del SGCH de una organización es: proveer a la empresa de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente, a través de un enfoque funcional (Cuesta Santos, 2010), esto puede cumplirse; pero aparentemente, pues este enfoque de gestión no es capaz de reaccionar a tiempo ante cambios en las necesidades y (o) expectativas de los clientes. No se puede hablar de desarrollo en los trabajadores de las competencias adecuadas que se requieren para lograr un producto o servicio capaz de satisfacer a los clientes, de la capacidad de la empresa para determinar las necesidades del cliente interno, es decir los trabajadores que en ella laboran, si no los ve como tal, si no los ve como parte de un proceso (Rivas Torres & Velázquez Zaldívar, 2009).

En Cuba se implementó durante los años 2007 al 2015 la NC 3000: 2007 que propone el SGICH donde se define que integra el conjunto de políticas, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (Oficina Nacional de Normalización, 2007)

El factor por excelencia del SGICH que expresa un desempeño superior de los trabajadores y la entidad son las competencias laborales, implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, el cual posee una especial relación con procesos claves de la GCH como selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño.

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 Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material,

Autocontrol, Capacitación y Desarrollo y Competencias Laborales. 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.

1.2 La estimulación moral como subproceso del SGCH

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. 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 (Cuesta Santos, 2010).

El sistema de estimulación al trabajo está conformado por el conjunto de acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño (Cuesta Santos, 2010).

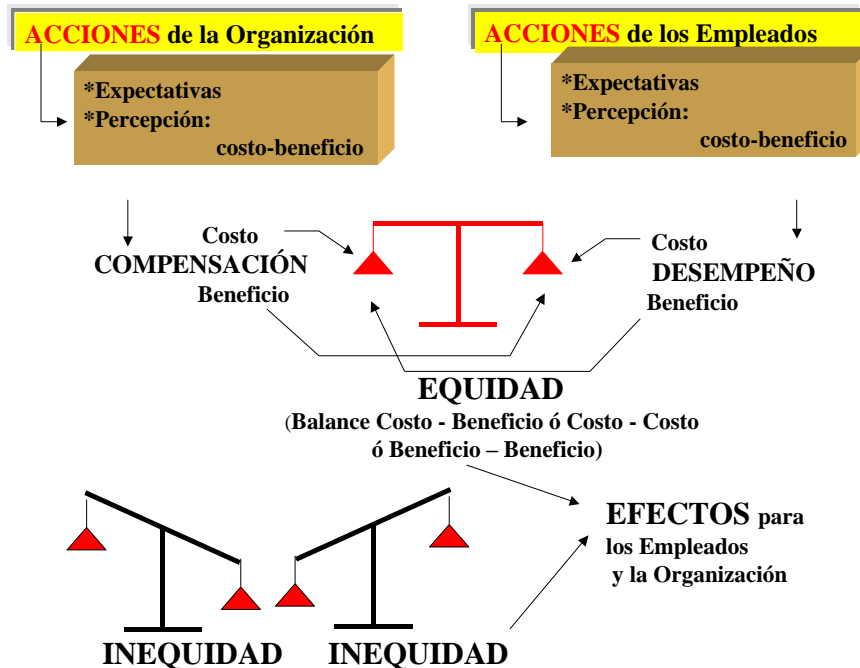


Figura1. 2. Relaciones conceptuales de la estimulación al desempeño. Fuente: Cuesta Santos (2010)

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 (Cuesta Santos, 2010). La estimulación a los trabajadores tiene un vínculo directo con la satisfacción. Munchinsky (1983) sugiere que la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: los extrínsecos del entorno del trabajo y los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con el

mismo (González et al., 2011). 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, materiales y espirituales y las representa como sistema en la figura 2.

El Sistema de Estimulación es una parte esencial del sistema de gestión integrada de Capital Humano y es reconocida su influencia significativa en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad y por ello se convierte en un medio importante con el que cuentan las empresas para atraer, mantener, desarrollar y comprometer al hombre, ello sin dudas tendrá influencia en el logro de la misión de la organización y a su vez, contribuye de manera significativa, al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y la creación de nuevos valores



Figura 1.3. Conjunto de acciones del sistema de estimulación al trabajo. Fuente: Cuesta Santos (2010)

En la actualidad, las empresas cubanas enfrentan retos y desafíos donde la creatividad y el realismo se convierten en armas poderosas para aceptar los cambios socioeconómicos, es por ello que, ante la apertura de nuestro país a una economía global, las empresas se ven obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad. Esto ha transformado la importancia concedida a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), obligando a las áreas de estos recursos, a modificar sus políticas y a la aplicación de técnicas de gestión en esta esfera.

La organización de los estímulos, tanto morales como materiales en las actividades laborales ocupa un lugar relevante en este contexto y requieren la adecuada atención por parte de todos los niveles de dirección del país. Los estímulos son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y espirituales del

hombre. Los estímulos en la esfera laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores ético-morales. Los estímulos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, elevan su autoestima y coadyuvan a su plena realización en la vida. El sistema de estimulación es al centro de trabajo tan trascendente como el sistema nervioso al cuerpo humano; sin el mismo no hay desarrollo económico-social ni calidad de vida. Al igual que las necesidades, los estímulos pueden ser materiales o morales (espirituales). Siempre que un estímulo material se otorgue con equidad y en función del aporte laboral y los méritos, adquiere una connotación moral; en la generalidad de los casos tiene, directa o indirectamente, a corto o largo plazo, connotación moral. En la práctica, cada tipo de estímulo lleva en sí una porción del otro, teniendo, de forma general, la propiedad de ser trasmutables, uno adquiere propiedades del otro, satisfacen, a la vez, necesidades materiales y espirituales como regla.

Los estímulos morales son aquellos destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere la utilización del dinero. En la esfera laboral se destacan, entre otras, las siguientes formas de estímulo moral:

- El reconocimiento.
- La participación.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- El enriquecimiento de los puestos de trabajo.
- Las actividades culturales, deportivas y recreativas.
- El clima laboral donde el respeto a la dignidad plena del hombre y al espíritu solidario y de cooperación sean sus elementos esenciales.

Algunos especialistas han restringido la estimulación moral solamente al reconocimiento, lo cual no se compeadece con la naturaleza del hombre, ya que el mismo requiere de otro conjunto de estímulos para satisfacer su espiritualidad en el trabajo. La valoración cuantitativa de la incidencia de la productividad de los factores anteriormente señalados no resulta posible, ya que estos actúan de conjunto, tanto entre ellos, como con los estímulos de carácter material.

1.3 Enfoque para el estudio de Gestión de los 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 Gestión del Capital Humano en la Universidad de Holguín. Especificaciones de la estimulación moral 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 de estimulación moral 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. Se cuenta con la documentación pero no diseñado como un procesos lo que limita la eficiencia de las actividades en el SGCH

Capítulo II: Diseño del subproceso de estimulación moral 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 (Vásquez Carralero, 2018) 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 comentará brevemente acerca 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 esencial determinar en cuál de los sistemas¹ 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.

2.1.1.4 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.

¹ 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).

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

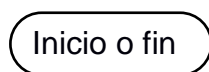
Descripción del proceso: Procedimiento utilizado para llevar a cabo el proceso

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

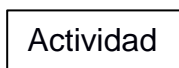
Registros: Documentos donde se archiva la información de entrada y la de salida

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

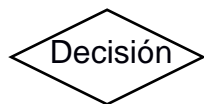
Los flujogramas permiten representar gráficamente las características relevantes del proceso y proporcionan una idea global de su funcionamiento. Para estudiar los mismos se tendrán en cuenta que estén en plena correspondencia con el proceso asociado, que se incluyan todos sus elementos y componentes; 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):



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



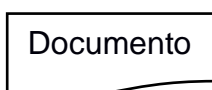
Se emplea para representar una actividad y también puede llegar a representar un conjunto de actividades



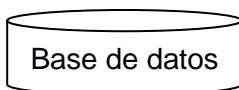
Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones)



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).

2.2.1.1 Caracterización de la organización

La actual Universidad de Holguín con más de 50 años de su creación 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 80,96 % con 2496 trabajadores, de ellos 218 son cuadros, 1916 técnicos, 366 servicios y 179 operarios. En la actualidad el claustro está formado por 1692 profesores de los cuales un 51,78 % tienen categoría docente de profesor titular o auxiliar y el 48,21 % son asistentes, cuenta además con 91 recién graduados en preparación vinculados a la docencia. Las categorías científicas y académicas muestran los siguientes resultados: 1 doctor en ciencias, 304 doctores en determinada especialidad y 1168 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 sustantivos² 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 transversales³ 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 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

²En las universidades los procesos claves comúnmente son denominados sustantivos.

³Cuarto criterio de clasificación de procesos definido en la tesis de (Ortiz Pérez, 2014)

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 (95 %) 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 60 %, 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 dos Máster en Ciencia. Del análisis de la plantilla por grupos de edades se manifiesta que 9 trabajadores son menores de 35 años representando un 39 %, 5 trabajadores se encuentran en el rango de 35 a 50 años lo que representa un 22 % y con más de 50 años existen 9 trabajadores para un 39 %. (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, en el año 2018 se perfeccionó el proceso de Pago de salario, no así la parte del reconocimiento moral (la estimulación moral 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 estimulación moral a los trabajadores

El trabajo que realiza la DRH en general y en especial el proceso de estimulación moral se ha complejizado a partir de la integración por la influencia de varios factores como las especificidades para el reconocimiento. 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.


La dirección de este 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, estos concentran la estimulación atendiendo a cada sede como sistema, diferenciado del pago de salario que es en las facultades.

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 el reconocimiento. Este subproceso utiliza numerosa y variada información primaria acerca de la fuerza de trabajo y su desempeño que se reporta por los directivos de cada área en los modelos establecidos al efecto como la evaluación anual de los trabajadores. Actualmente este subproceso se desempeña de manera eficaz, específicamente en el periodo anterior se cuenta con la propuesta de 19 cuadros y 24 trabajadores para optar por las condecoraciones. Las Principales acciones de Estimulación Moral están relacionadas con:

Estimulación por el cumplimiento exitoso de los objetivos de trabajo a trabajadores y colectivos destacados. Sistema de Estímulos a los Resultados de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica para profesores e investigadores del Ministerio de Educación Superior, Sistema de Condecoraciones de la República de Cuba y de Estímulos o Reconocimientos Instituidos, acorde al calendario establecido. Superación técnica y profesional en Cuba y el exterior, según aprobación. Participación en Eventos Nacionales e Internacionales, según aprobación. Obtención de Categorías Docentes principales, especiales y la condición docente especial de profesor consultante. Selección de mejores trabajadores por categorías premiados por la Rectora. Sistema de distinciones especiales del Ministro. Reconocimientos morales por resultados relevantes en los procesos de la Educación Superior. Reconocimientos por años de servicio en la Educación Superior. Plan vacacional

para los cuadros y trabajadores de acuerdo a los recursos disponibles. Elaboración del cuadro de honor de cada área, así como otros reconocimientos otorgados por la universidad.

Además se desarrollarán acciones de estimulación moral vinculadas a la participación de los trabajadores en la dirección, concretadas en: La discusión - aprobación de los objetivos de trabajo de su área y en el análisis de los resultados obtenidos; la elaboración, ejecución y control del plan de prevención de riesgos ;la discusión y aprobación del plan de trabajo individual del trabajador , en la elaboración y análisis de la evaluación del desempeño; la participación de trabajadores destacados, con reconocido prestigio y autoridad, en comisiones y comités de expertos; la designación de trabajadores destacados, con reconocido prestigio y autoridad, para representar a la Universidad, el sistema MES o el país, en comisiones y comités de expertos, sociedades, eventos, proyectos, misiones y otros, tanto nacionales como internacionales , así como otras formas que se establezcan acorde a las prioridades de la UHo. Para una mejor comprensión de este proceso, se describirá su ficha a continuación y las fichas y flujogramas de los subprocesos relacionados a este se encuentran en el anexo 5 y 6 respectivamente.

	Proceso: Estimulación moral
Responsable del proceso: Especialista principal Luis Felipe Alvares López	Integrantes del equipo: Especialistas de recursos humanos
Objetivos: Determinar el reconocimiento acorde al cumplimiento de los objetivos de trabajos y obligaciones como trabajador, su prestigio en el claustro profesoral de la universidad, dedicación ejemplar y resultados en las actividades académicas	
Subprocesos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Condecoraciones 2. Categoría Docente Especial (Eméritos e invitados) y Condición docente especial Consultante 	

<ul style="list-style-type: none"> 3. Doctores Honoris Causa 4. Sistema de incentivo y premiaciones 	
<p>Documentos legales, normativos y técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código del trabajo. Ley 116 de 2013 • Ley 17 de 1978. Del sistema de Condecoraciones y Títulos Honoríficos de la República de Cuba • Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014 • Resolución No 85/ 2016 Aplicación de las categorías docente de la Educación Superior • Resolución 3 de 2014 MES, Establece la condición académica de Doctor Honoris Causa en la Educación Superior. • Convenio colectivo de la Universidad de Holguín 	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Informaciones relativas al reconocimiento • Recursos materiales para desarrollar las actividades 	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nóminas con la estimulación a brindar de forma anual, • Títulos, • Medallas y reconocimientos
<p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de la universidad • Directivos • Dirección de logística 	<p>Clientes</p> <p>Trabajadores de la universidad con determinado grado de satisfacción</p>
<p>Descripción del proceso: Ver fichas de los subprocesos</p>	
<p>Registros generados</p> <p>Ver registros de cada subprocesos</p>	
<p>Relación con otros procesos: Estimulación material, Competencia, Capacitación y desarrollo</p>	
<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorrecta selección de las propuestas desde la base • Irresponsabilidades del propuestos en la elaboración de la documentación • Información poca oportuna en los canales de comunicación 	

<ul style="list-style-type: none"> • No aplicación de los valores éticos en la selección del incentivado • Poca información sobre la existencia de las condecoraciones • Desconocimiento de los beneficios de las estimulaciones otorgadas 			
Indicadores			
Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha	

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 los estímulos morales son suficientes, pero no terminan de satisfacer sus expectativas, siendo esto una problemática cuya solución está fuera del alcance de esta investigación. Relacionado con la forma de organizar el trabajo para desarrollar el proceso y subprocesos está muy centralizado en el director. Esto se debe a la inadecuada delegación del trabajo que repercute en la limitada implementación del enfoque por procesos. Además, existen numerosas dudas de los jefes de áreas a la hora de realizar las propuestas y la documentación exigida para su tramitación debido a que no existe un total entendimiento en todos los involucrados en el proceso y subprocesos acerca del enfoque por procesos y su repercusión en los resultados. Hay un Insuficiente uso de las TIC y de las posibilidades existentes para la preparación de los jefes de áreas en el proceso y subprocesos.

Realizando una entrevista con administrativo de la sede OLM se evidencia que las insatisfacciones están asociadas no al reconocimiento sino en la variedad del incentivo.

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

Tabla 1. Sistema de indicadores para medir el impacto de las acciones de estimulación moral en la Universidad de Holguín

Indicadores	Formulación matemática	Objetivo
Número de estimulados	$N_e = \frac{Q_{e_x}}{Q_t}$	Medir el número de trabajadores estimulados en el período con x condición
Dinámica de la estimulación	$\Delta E = \frac{(N_{e_a} - N_{e_b})}{N_{e_b}} * 100$	Medir el incremento del número de trabajadores estimulados con respecto al valor obtenido en el período anterior
Porcentaje de profesores re - estimulados	$N = \frac{N_{e_a}}{N_{e_b}} * 100$	Medir que porcentaje representa el número de profesores estimulados en el presente período con respecto a los estimulados en en el período anterior

Con respecto a las condecoraciones, estas se distribuyen por calidad de la forma siguiente en el período 2017-2019.

Condecoración	2017		2018		2019	
	Propuesta	Otorgados	Propuesta	Otorgados	Propuesta	Otorgados
Frank País 1	2	2	-	-	1	0

grado						
Frank País 2	12	6	6	-	8	0
grado						
José Tey	20	18	16	22	17	0
Dist. Educ. Cubana	7	7	52	47	17	0
Total	41	33	74	69	43	0

Cálculo de los indicadores

Año 2017

$$N_{C_{Frank País}} = \frac{Q_{otorgadas}}{Q_{propuestas}} * 100 = \frac{8}{14} * 100 = 57.14 \%$$

$$N_{C_{Jose Tey}} = \frac{Q_{otorgadas}}{Q_{propuestas}} * 100 = \frac{18}{20} * 100 = 90 \%$$

$$N_{C_{Dist. Educ. Cubana}} = \frac{Q_{otorgadas}}{Q_{propuestas}} * 100 = \frac{7}{7} * 100 = 100 \%$$

Por calidad se distribuyen de la forma siguiente:

$$\% \text{ condecoración Frank País} = \frac{Q_{otorgada}}{Q_{otorgada total}} = \frac{8}{33} * 100 = 24.24 \%$$

$$\% \text{ condecoración José Tey} = \frac{Q_{otorgada}}{Q_{otorgada total}} = \frac{18}{33} * 100 = 54.54 \%$$

$$\% \text{ condecoración Dist. Educ. Cubana} = \frac{Q_{otorgada}}{Q_{otorgada total}} = \frac{7}{33} * 100 = 21.22 \%$$

Año 2018

$$N_{C_{Frank País}} = \frac{Q_{otorgadas}}{Q_{propuestas}} * 100 = \frac{0}{6} * 100 = 0 \%$$

$$N_{C_{Jose Tey}} = \frac{Q_{otorgadas}}{Q_{propuestas}} * 100 = \frac{22}{16} * 100 = 137.5 \%$$

$$N_{C_{Dist. Educ. Cubana}} = \frac{Q_{otorgadas}}{Q_{propuestas}} * 100 = \frac{47}{52} * 100 = 90.38 \%$$

Por calidad se distribuyen de la forma siguiente:

$$\% \text{ condecoración Frank País} = \frac{Q_{otorgada}}{Q_{otorgada \text{ total}}} = \frac{0}{69} * 100 = 0 \%$$

$$\% \text{ condecoración José Tey} = \frac{Q_{otorgada}}{Q_{otorgada \text{ total}}} = \frac{22}{69} * 100 = 31.88 \%$$

$$\% \text{ condecoración Dist. Educ. Cubana} = \frac{Q_{otorgada}}{Q_{otorgada \text{ total}}} = \frac{47}{69} * 100 = 68.12 \%$$

Cálculo de la dinámica de las condecoraciones del 2018 con respecto al 2017

$$\Delta \text{Frank País} = \frac{(0 - 0.5714)}{0.5714} * 100 = -100 \%$$

$$\Delta \text{José Tey} = \frac{(1.375 - 0.9)}{0.9} * 100 = 52.77 \%$$

$$\Delta \text{Dist. Educ. Cubana} = \frac{(0.9038 - 1)}{1} * 100 = -9.62 \%$$

Análisis de los indicadores

En el año 2017, les fue otorgada la condición Frank País al 57.14% de los profesores propuestos a optar por dicha condición; el 90% obtuvo la condición José Tey y un 100 % la Distinción Educación Cubana. En el año 2018, no se otorgó la condición Frank País debido a dificultades técnico – organizativas; la condición José Tey tuvo un sobrecumplimiento de un 137.5%, esto se debió a que se otorgaron pendientes de años anteriores y la condición Distinción Educación Cubana fue recibida por el 90.38 %. Al realizar un análisis del tipo de condecoraciones otorgadas por año, se observa que, en el 2017 el 54.54 % de las condecoraciones entregadas fueron José Tey, el 24.24% Frank País y el 21.22% Distinción Educación Cubana; en el año 2018, el 68.12% del total obtuvo la condecoración Distinción Educación Cubana y el 31.88% la condecoración José Tey.

Un análisis de la dinámica de cada condecoración entre los años 2018 y 2017, refleja que el número de estimulados con la condición Frank País descendió un 100 % lo que estuvo condicionado por las dificultades técnicas-organizativas anteriormente mencionadas; el número de estimulados con la condición José Tey incrementó a un 52.77%, este incremento estuvo asociado al otorgamiento de pendientes de años

anteriores y la cantidad de estimulados con la condición Distinción Educación Cubana descendió un 9.62%, esto estuvo asociado a que en el 2018, cinco de los propuestos no obtuvieron la condecoración.

El comportamiento de las categorías docentes especiales y la condición docente especial en el período 2017-2019 se muestra en la siguiente tabla:

		2017	2018	2019	Total
Condición docente especial	Consultantes	2	3	4	9
Categorías docentes especiales	Invitados	10	3	1	14
	Eméritos	0	1	0	1

Sistema de incentivo y premiación

	2017	2018
Premios e incentivos individuales	110	116
Premios e incentivos colectivos	60	77
Totales	170	193

Las tablas anteriores muestran los resultados para el periodo 2017-2019 con respecto a las condiciones docentes especiales que se entregaron; para un total al final del periodo de 9 estímulos. Además, las categorías docentes especiales entregadas en el año 20017 fueron 10, en el 2018 fueron transmitidas 3 y por ultimo en el 2019 solo 1 para un total de 14 estímulos en los 3 años.

Los sistemas de incentivos y premiaciones se comportaron de manera ascendente, en el año 2017 se premió e incentivó individualmente a 110 trabajadores y en el año 2018 a 116 recursos humanos. Por otra parte, en el 2017 se entregaron 60 premios colectivos y en el año 2018 se otorgaron 77 incentivos colectivamente. Esto evidencia que cada año los trabajadores se esfuerzan y cumplen mas allá de todo por ser estimulados y ser reconocidos moralmente ante sus compañeros.

La condición Doctor Honoris Causa no fue entregada en la etapa analizada.

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 la estimulación de los trabajadores requieren una descripción más detallada para que puedan ser utilizados de manera eficiente 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 la estimulación moral, 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 7).

2.2.4 Etapa VI. Proyección de las soluciones

Como resultado de la etapa anterior, se proyectan las soluciones de acorde a las causas declaradas, en el anexo 7, 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 de la estimulación moral a los trabajadores es inexistente**, se valoraron diferentes técnicas, en dependencia de sus particularidades. Para esto se diseñó una ficha de procesos. 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 de los 4 subprocesos del proceso de estimulación moral de los trabajadores.
- ❖ Para el resto de los problemas detectados se proponen medidas relacionadas con la capacitación y estudios organizativos del trabajo (ver el anexo 7).
- ❖ 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 estimulación moral 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 estimulación moral 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 estimulación moral a los trabajadores y los subprocesos asociados en el SGCH en la Universidad de Holguín
3. Los resultados en la evaluación del subproceso de estimulación moral 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 estimulación moral a los trabajadores que contiene los 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 estimulación moral 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

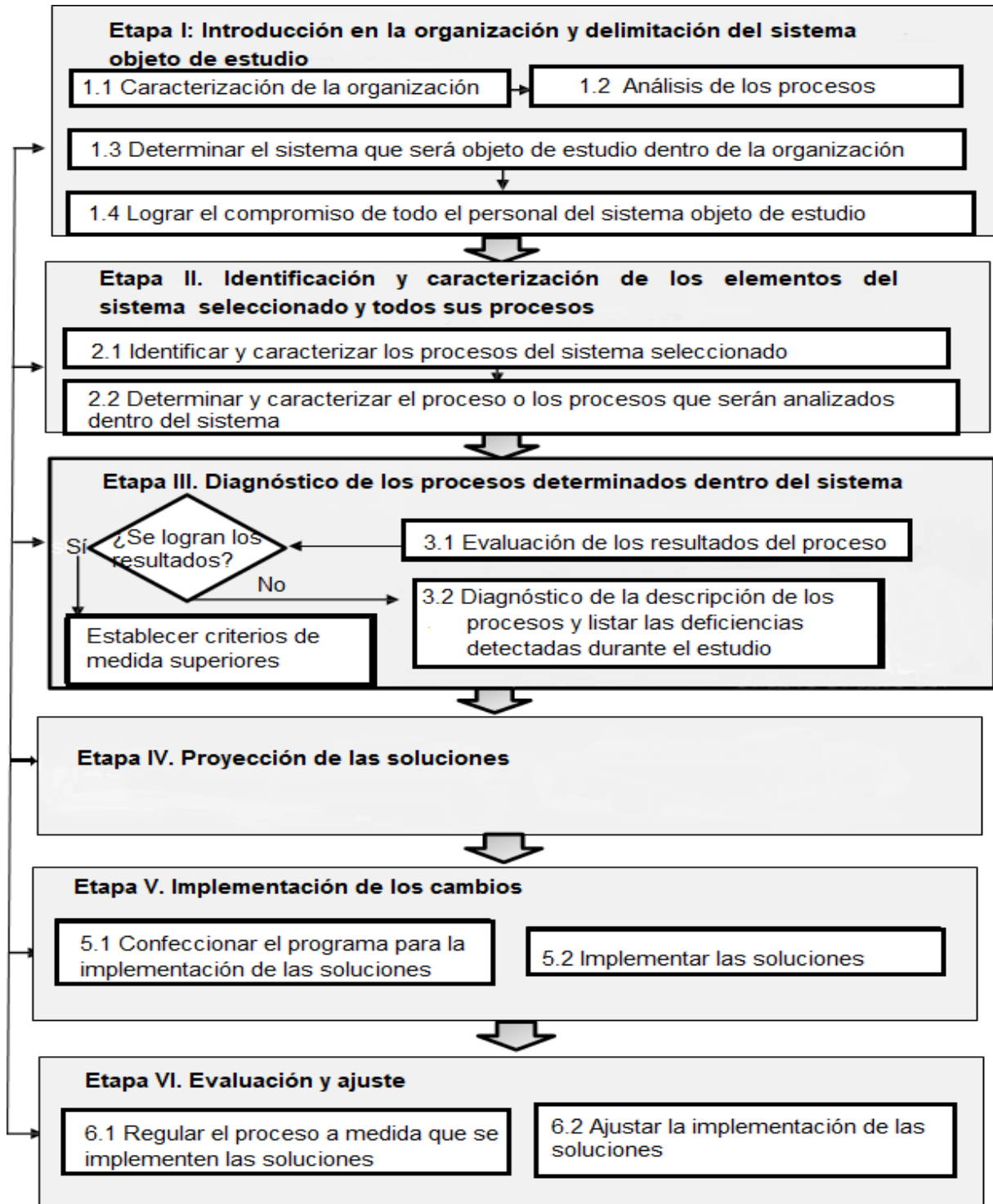
12. García Rivera, Y. (2011). Estudio de los procesos en el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
13. González González, Y. (2012). Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
14. González Méndez, L. (2002). El Enfoque de Procesos
15. Hernández Concepción, I. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos
16. Hernández Lugo, A. (2002). Gestión por procesos
17. 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
18. Jorge Arnoletto, E. (2010). La Gestión Organizacional en los Gobiernos locales Biblioteca virtual de Derecho y Economía (Ed.)
19. Laguna Sánchez, C. (2016). Perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín
20. 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
21. 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
22. Morales Cartaya, A. (2009) Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política
23. Oficina Nacional de Normalización, norma cubana ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de a calidad – requisitos” , La Habana, Editorial

24. Oficina Nacional de Normalización, norma cubana 3000: 2007. "Sistema de gestión integrada de capital humano– Vocabulario", La Habana, Editorial
25. 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
26. 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
27. Partido Comunista de Cuba (2017): "Conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba
28. 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
29. 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
30. 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
31. 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
32. SESCAM. (2002). La Gestión por Procesos
33. Universidad de Holguín. (2017) Convenio colectivo de trabajo

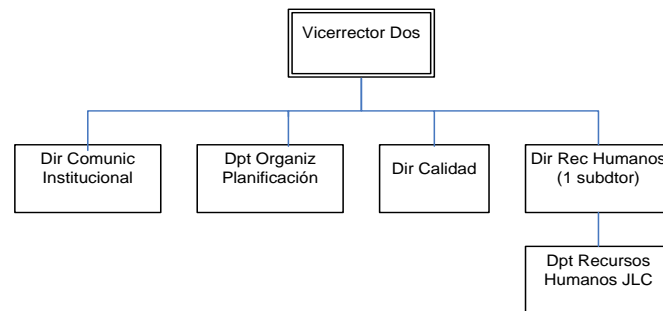
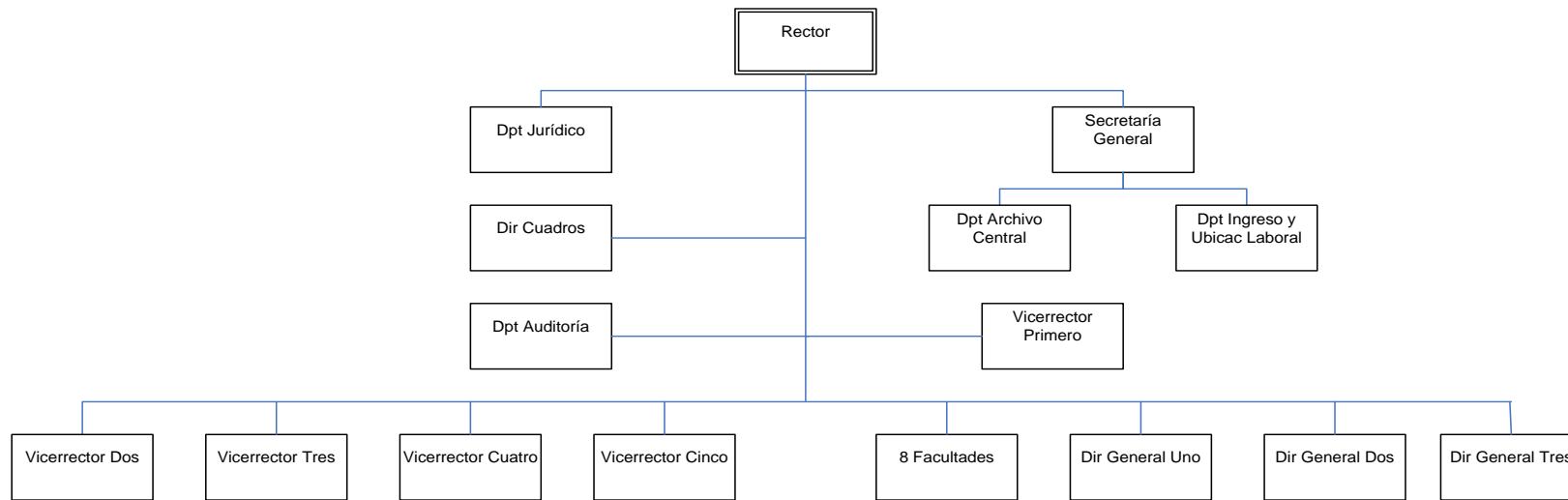
34. Velasco Dorrego, D 2017 Perfeccionamiento del proceso selección e integración del capital humano en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín
35. Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por procesos y la necesidad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

Anexos

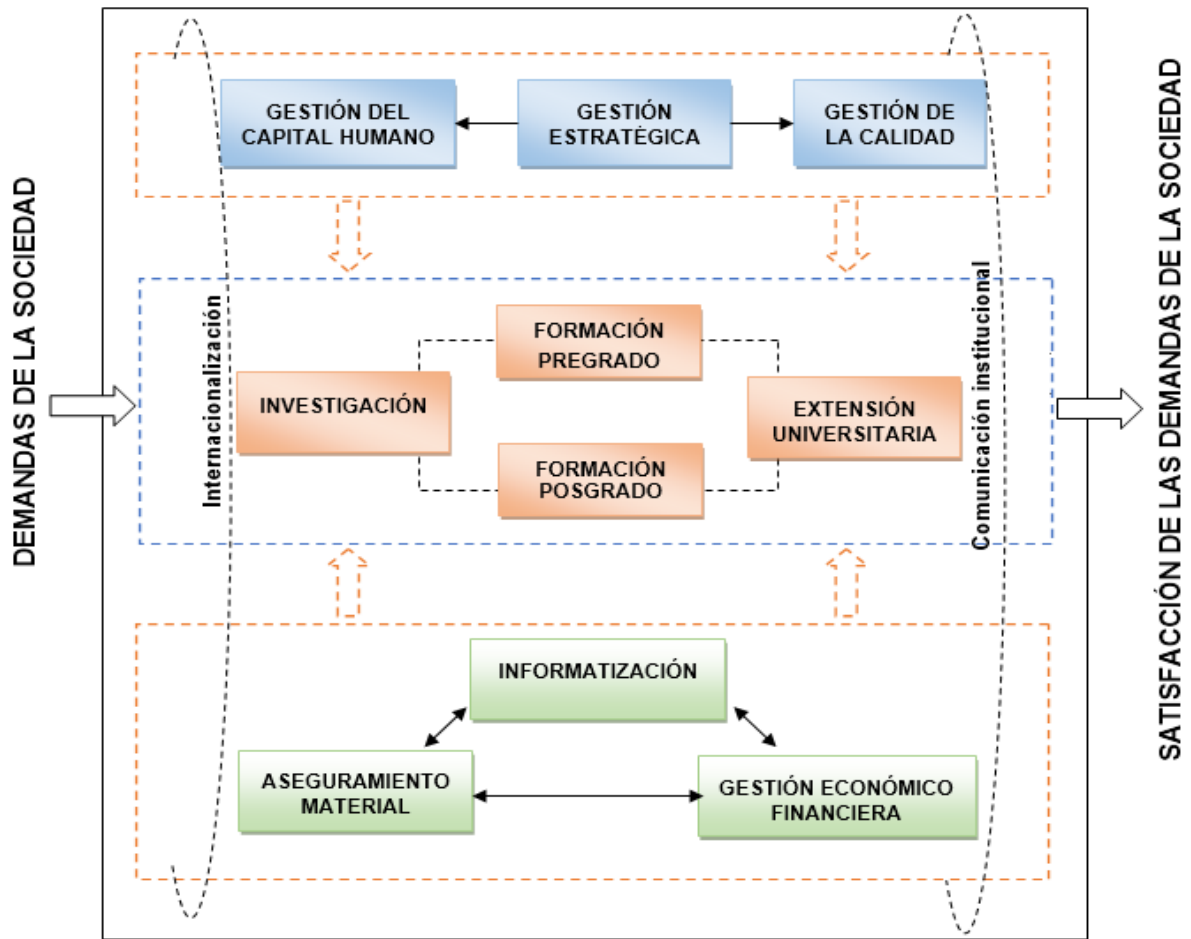
Anexo 1. Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Laguna Sánchez, 2016)



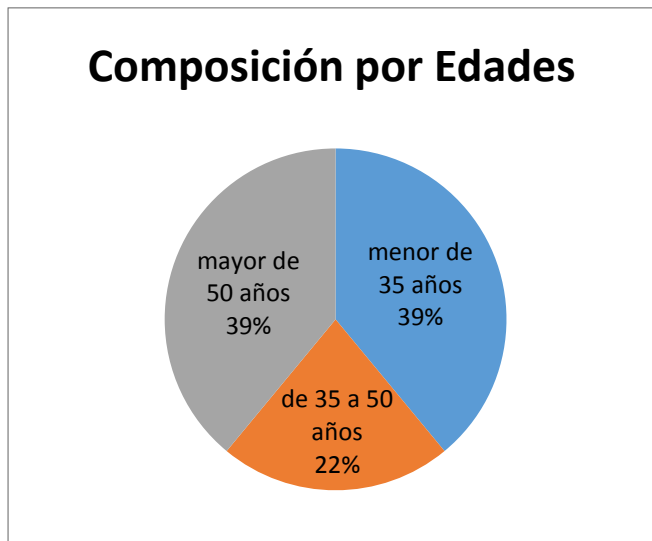
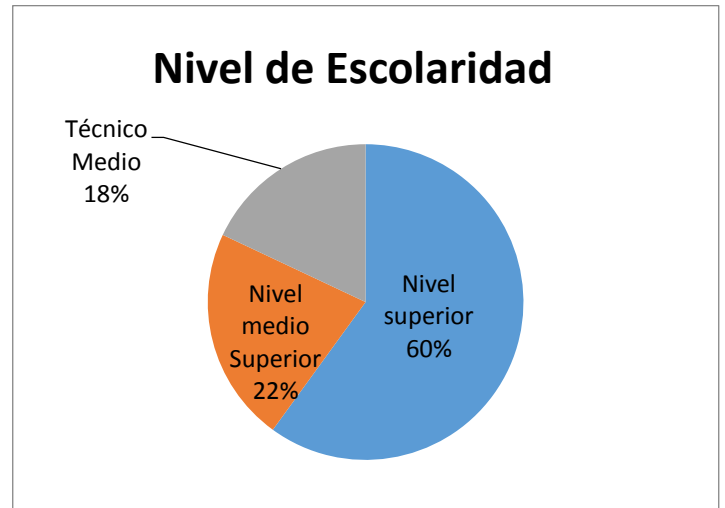
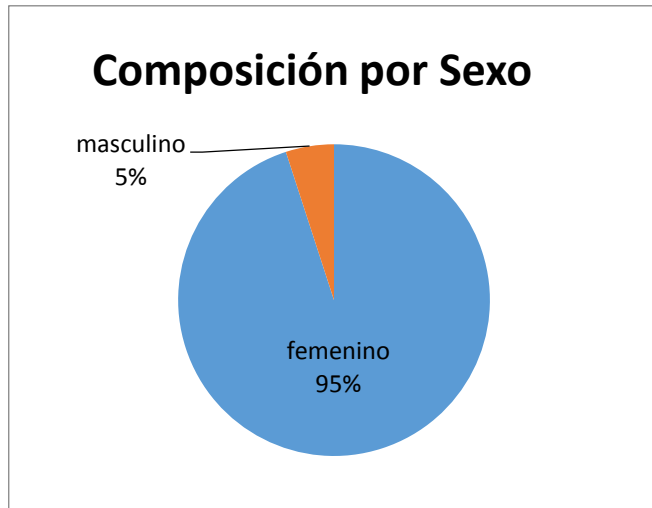
Anexo 2. Organigrama general de la Universidad de Holguín



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 de los sub-procesos del proceso de estimulación moral

Ficha del sub-proceso: Condecoraciones

		Sub-Proceso: Condecoraciones		
Responsable del proceso: Subdirectora de RH Lic. Clara María Rojas Cruz		Integrantes del equipo: Especialistas de recursos humanos		
Objetivos Reconocer con méritos extraordinarios los resultados alcanzados por ciudadanos cubanos:				
Subprocesos:				
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Código del trabajo. Ley 116 de 2013 • Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014 • Decretos Leyes No 30 de 1979 y No. 53 de 1982 donde se establecen las Ordenes, Medallas, Distinciones y Títulos Honoríficos 				
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Informaciones relativas a la experiencia y las recomendaciones de los especialistas del MES 		Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Órdenes y medallas 		
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Universidad de Holguín 		Clientes Trabajadores de la universidad con determinado grado de satisfacción		
Descripción del proceso: Se lanza las Orientaciones Generales para el proceso Condecoraciones en cada curso por la dirección de recursos humanos. Se realiza la propuesta de en los diferentes Departamentos de la Universidad. Luego se eleva la propuesta al Consejo de Dirección de la Facultad, CUN- FUN de los municipios o área con la relación nominal y firma del Jefe de la misma para poder proceder con la parte documental de las mismas. El documento debe estar correctamente escrito, sin tachaduras y en formato impreso. En el caso de los cuadros se enviará para aprobarlas en la comisión de cuadros. Seguido por la aprobación del Consejo de la Universidad aprobado por la rectora de esta institución y el Director de Recursos Humanos. Se continúa con la aprobación por el Ministerio de Educación Superior en la Oficina de Información Clasificada y se toma un acuerdo del Consejo de Estado. Si es aprobado se otorga el reconocimiento a través de un título. Luego se le reconoce en su misma institución y tendrá que esperar un promedio de tres años para poder solicitar esta condecoración. Ver el flujograma del proceso (anexo 6)				
Registros generados (ver anexo 8)				
Relación con otros procesos: Competencia, Capacitación y desarrollo				
Riesgos				
Indicadores				
Elaborado por		Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha		




Ficha del Sub-procesos de Categoría Docente Especial

	Sub-Proceso: Categoría Docente Especial
Responsable del proceso: Subdirectora de RH Lic. Clara María Rojas Cruz	Integrantes del equipo: Especialistas de recursos humanos
Objetivos Reconocer al Profesor Titular, o excepcionalmente Profesor Auxiliar, de alto prestigio en el claustro profesoral de la Universidad, avalado por una sobresaliente actividad docente-educativa y científica-pedagógica	
Subprocesos Categoría docente especial Profesor Emérito y Profesor Invitado Condición docente especial: Profesor Consultante	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Código del trabajo. Ley 116 de 2013 • Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014 • Resolución nº 85 /16 para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Informaciones relativas a la experiencia y las recomendaciones de los especialistas del MES 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Títulos
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Universidad de Holguín 	Clientes Profesores de la universidad con determinado grado de satisfacción
Descripción del proceso: Profesor Consultante Se eleva la propuesta desde el Departamento de ser Profesor Titular, o excepcionalmente Profesor Auxiliar, de reconocido prestigio en el claustro profesoral de la Universidad, avalado por una sobresaliente actividad docente-educativa y científica-pedagógica. Tener como mínimo la edad de jubilación que establece el país; haber prestado no menos de 30 años de servicios; de ellos, 25 de experiencia docente en la educación superior., luego es aprobado desde la facultad en la universidad , se continúa con la aprobación del Consejo de Dirección de la Universidad, Los Ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, determinarán los requisitos respecto a la edad mínima de jubilación para el otorgamiento de esta Condición Docente Especial. Se evaluarán anualmente, igual que todos los profesores, y cumplen las funciones generales de estos, así como las específicas de la categoría docente principal que ostentan. Categoría Docente Especial Profesor Emérito e Invitado Se propone por el rector y contar con la aprobación del consejo de dirección de la universidad, oído el parecer del consejo científico u órgano equivalente en caso de que este no exista. Para la categoría docente especial “Emérito” se debe ser profesional nacional o extranjero, haberse distinguido por su dedicación ejemplar y los resultados obtenidos en las actividades académicas en la educación superior, con vínculos históricos con la universidad que propone; ser ejemplo de formador de generaciones de estudiantes y profesionales y mantener una activa posición de defensa de los principios y valores éticos. Para la categoría docente especial de profesor “Invitado” se debe Ser profesional nacional o extranjero, cuya experiencia en una rama específica del conocimiento permita considerarlo como un profesional de alta calificación.	



<p>Mantener vínculos históricos, relevante colaboración con la universidad que propone, estar identificado con nuestra sociedad y mostrar reconocimiento y apoyo a esta. La Categoría Docente Especial de Profesor Emérito e Invitado será aprobada por el que resuelve, a propuesta de los rectores de las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. En las universidades no subordinadas al Ministerio de Educación Superior, el rector propone al jefe del organismo, organización u órgano correspondiente y éste hace la solicitud al Ministro de Educación Superior.</p> <p>Ver el flujograma del proceso (anexo 6)</p>			
Registros generados (ver anexo 9)			
Relación con otros procesos: Competencia, Capacitación y desarrollo			
Riesgos			
Indicadores			
Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha	

Ficha del sub-proceso: Doctores Honoris Causa

		Proceso: Doctores Honoris Causa	
Responsable del proceso: Especialista principal Luis Felipe Alvares López		Integrantes del equipo: Especialistas de recursos humanos	
Objetivos: Reconocer a profesores destacados en la esfera político, económico y social y por su dedicación durante años y reconocido prestigio nacional e internacional.			
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Código del trabajo. Ley 116 de 2013 • Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014 • Resolución 3 de 2014 MES .Establece la condición académica de Doctor Honoris Causa en la Educación Superior. 			
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Informaciones relativas al reconocimiento • Recursos materiales para desarrollar las actividades 		Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Nóminas con la estimulación a brindar de forma anual, • Títulos, • Medallas y reconocimientos 	
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de la universidad • Directivos • Dirección de logística 		Clientes Trabajadores de la universidad con determinado grado de satisfacción	
Descripción del proceso La propuesta de este trabajador nacional o extranjero surge desde el consejo de Dirección de las Facultades. Se consulta con el PCC y otras asociaciones. Luego el rector realiza la propuesta al Ministerio de Educación Superior en alguna rama del conocimiento con dos meses de antelación a la ceremonia de dicho otorgamiento. El rector elabora y firma el título otorgado por el, en un acto solemne			



Ver flujograma del proceso Anexo			
Registros generados Ver registros de cada subprocesos			
Relación con otros procesos: Estimulación material, Competencia, Capacitación y desarrollo			
Riesgos			
Indicadores			
Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha	

Ficha del Sub-procesos: Sistema de incentivo y premiaciones

		Sub-Proceso: Sistema de incentivo y premiaciones	
Responsable del proceso: Especialista principal Luis Felipe Alvares López		Integrantes del equipo: Especialistas de recursos humanos	
Objetivos: Reconocer diferenciadamente a los trabajadores por los resultados alcanzados y cumplimiento de los objetivos y compromisos individuales y colectivos y todo lo que debe ser cambiado a perfeccionar la emulación socialista,			
Subprocesos: <ol style="list-style-type: none"> Atención al Hombre Mejoramiento de las condiciones de trabajo Sistema de incentivos y premiaciones 			
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> Código del trabajo. Ley 116 de 2013 Reglamento del código del trabajo. Decreto 326 de 2014 Resolución No 95/ 2017 Sobre atención al Hombre, mejoramiento de las condiciones de trabajo y sistema de incentivo y premios 			
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos Informaciones relativas a la evaluación del desempeño individual Recursos materiales para desarrollar las actividades 		Salidas: <ul style="list-style-type: none"> Diploma de reconocimiento Actividades para su satisfacción 	
Proveedores <ul style="list-style-type: none"> Áreas de la universidad Directivos Dirección de logística 		Clientes Trabajadores de la universidad con determinado grado de satisfacción	
Descripción del proceso: A finales del curso en cuestión respondiendo al plan anual de la Universidad de Holguín y respondiendo por ende al Plan de trabajo de la Facultad y definiendo este el Plan de trabajo mensual, se lanza la convocatoria de los premios con las Indicaciones generales para propuestas de premios por categorías en el año en cuestión los premios individuales y colectivos en el mes de septiembre con una antelación de un mes para cada departamento y facultades. Luego en octubre en las reuniones de departamentos y áreas de trabajo se selecciona de manera democrática con la guía del Sindicato del área y dirigida por el Jefe del departamento o área las propuestas a Mejores en categorías individuales y colectivas dejando evidenciado la propuesta por escrito impreso. Luego de un periodo de análisis según cronograma de trabajo se seleccionan según las Indicaciones generales y por el Consejo de			



Dirección de la Facultad los mejores por facultades. Luego a finales del mes de noviembre se elevan las propuestas a cada comité de expertos definidos por el Consejo de dirección de la Universidad de Holguín y se seleccionan los “Premio Rector”. Se emiten los resultados al Departamento de Recursos Humanos el cual se encargará de la estimulación moral y la socialización de los resultados a las áreas, otorgada por el rector el 22 de diciembre o cerca de esta fecha como culminación del año de trabajo y en honor al día del educador, si el premio es relacionado con la Ciencia y la Técnica se otorgará en enero en el acto por el “Día de la Ciencia”.

Ver el flujograma del proceso **(anexo 6)**

Registros generados
(ver anexo 10)

Relación con otros procesos: Estimulación material, Competencia, Capacitación y desarrollo

Riesgos

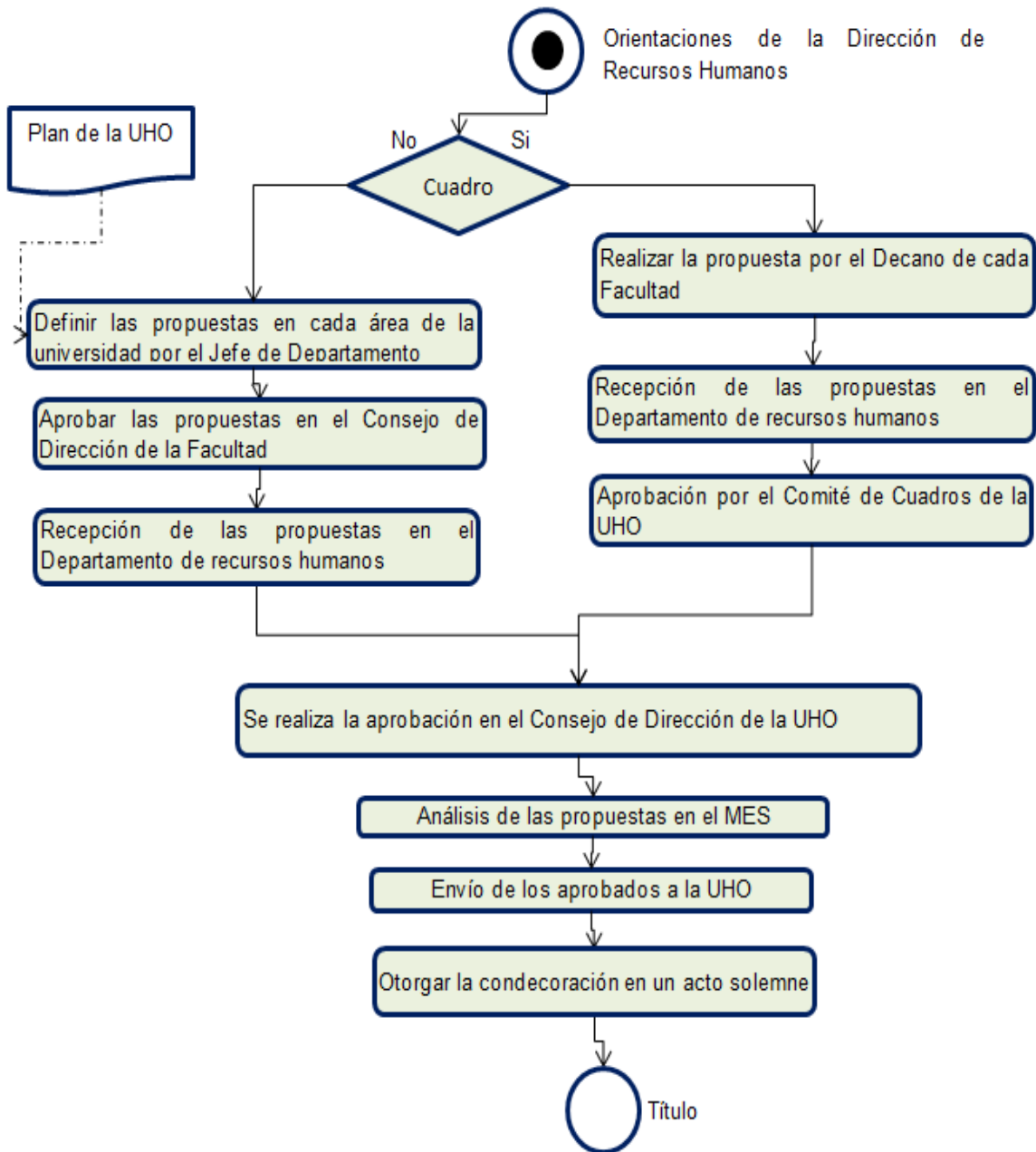
Indicadores

Elaborado por	Fecha	Revisado por	Fecha
Aprobado por		Fecha	

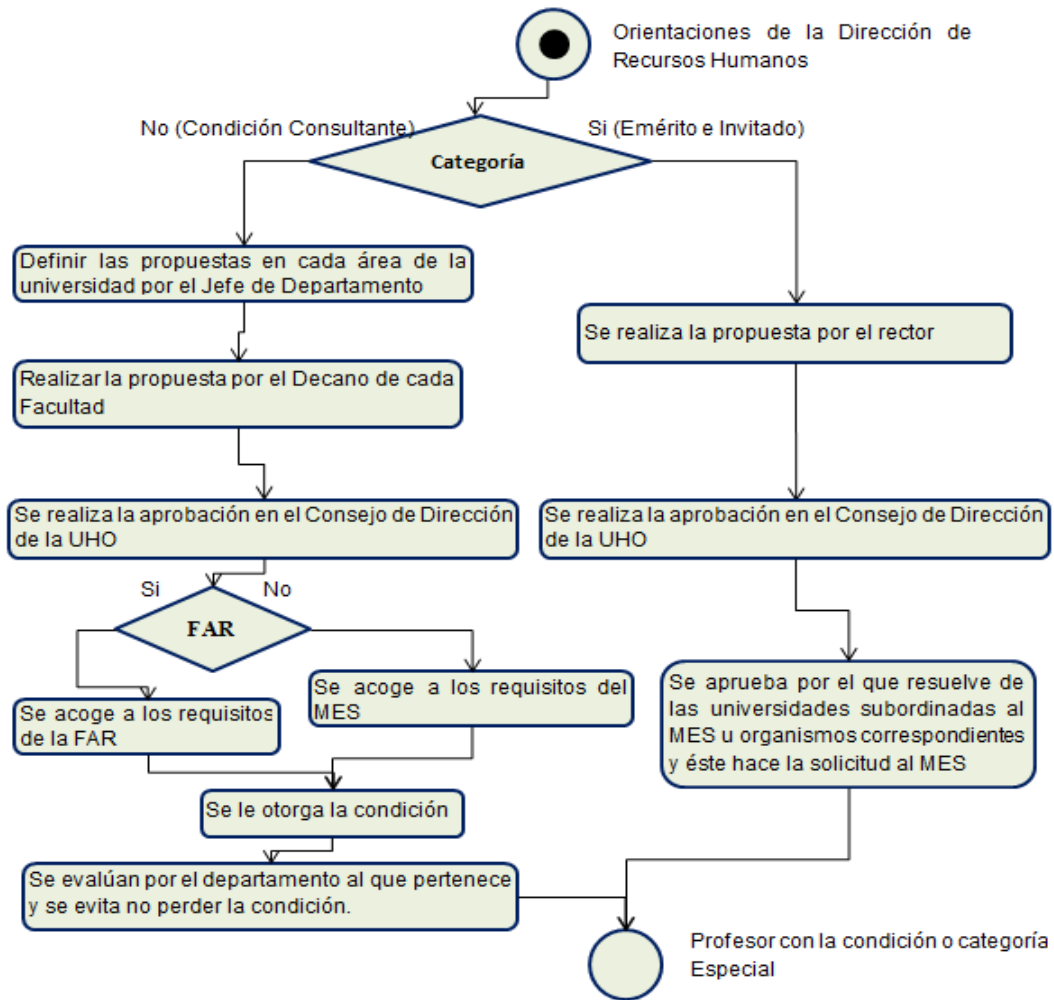


Anexo 6: Flujogramas de los subprocesos del proceso de estimulación moral

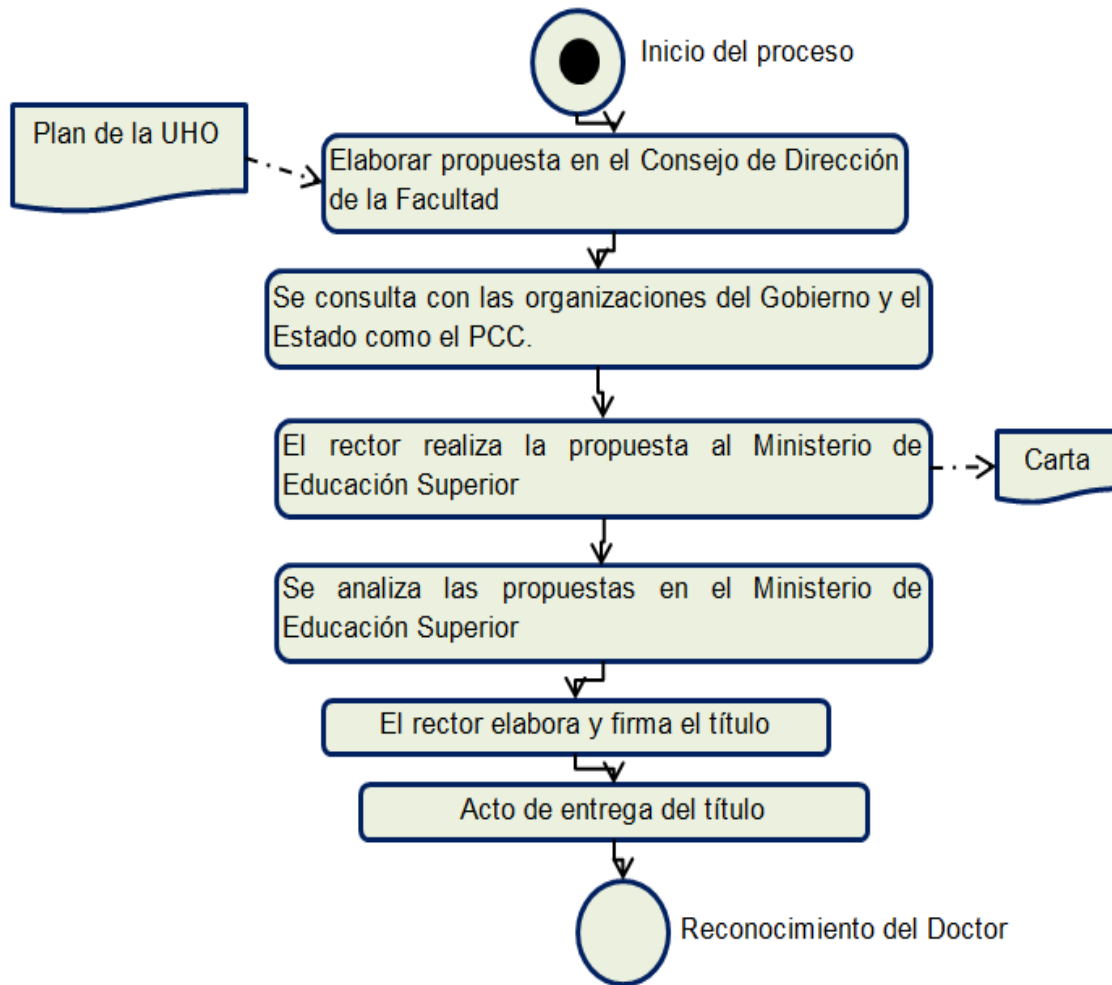
Flujograma del subproceso Condecoraciones



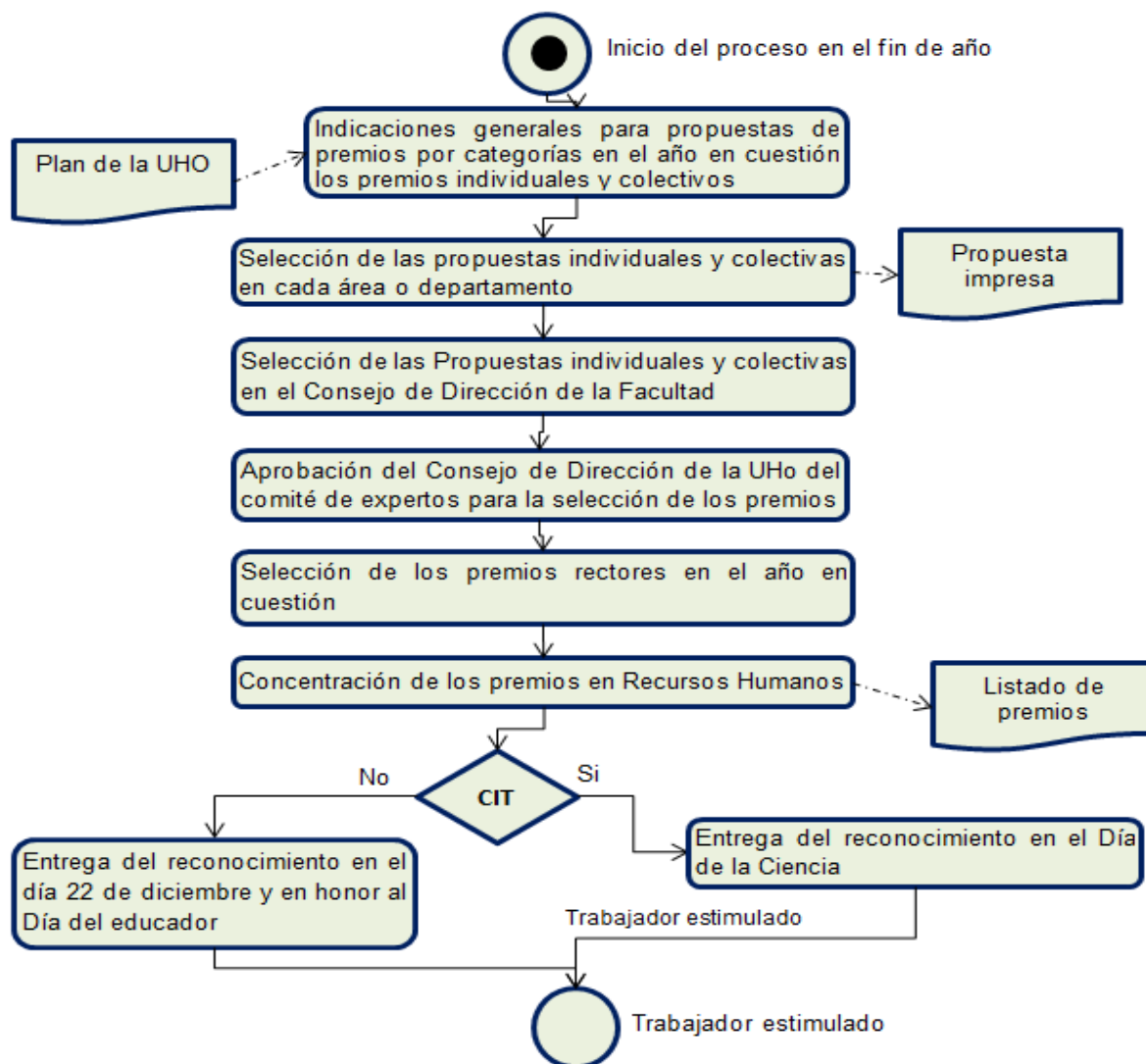
Flujogramas del subproceso Categoría Docente Especial: Profesor (Eméritos e invitados) y Condición docente especial: Profesor Consultante



Flujograma del subproceso Doctor Honoris Causa



Flujograma de Sistemas de Incentivos y Premios



Anexo 7. 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
1. El diseño del proceso de estimulación moral y sus subprocesos componentes no ha sido diseñado	X		No se han realizado estudios específicos para su diseño	- Implementar para el trabajo en la DRH el diseño de los subprocesos relacionados que se muestran en anexo 5 y 6
2. Existen numerosas dudas de los jefes de áreas a la hora de realizar las propuestas y la documentación exigida para su tramitación	X	X	No existe diseño	- Ubicar en el sitio digital de la DRH la documentación necesaria para el procesamiento del proceso y subprocesos de estimulación moral. Fichas, procedimientos e instructivos, resoluciones que lo amparan
3. Existen incumplimientos cronograma existente en el PAA por las áreas para la entrega de las propuestas en los diferentes subprocesos de estimulación moral	X	X	No existe un total entendimiento en todos los involucrados en el proceso y subprocesos acerca del enfoque por procesos y su repercusión en los resultados	- Buscar nuevas alternativas de capacitación a los jefe de áreas , directivos e implicados en la DRH en el proceso de eestimulación moral y sus subprocesos componentes , así como en el enfoque para su estudio y mejoramiento
4. El mecanismo para la entrega de las propuestas es diverso lo que dificulta el cumplimiento en tiempo de lo planificado en los subprocesos y mucha presión para su aprobación	X	X		
5. Insuficiente uso de las TIC y de las posibilidades existentes para la preparación de los jefes de áreas en el proceso y subprocesos	X			
6. La forma de organizar el trabajo para desarrollar el proceso y subprocesos está muy centralizado en el director. No existe un cuadro o funcionario atiende directamente el proceso y subprocesos	X		Inadecuada delegación del trabajo que repercute en la limitada implementación del enfoque por procesos	Desarrollar un estudio en la DRH que determine la forma en que deba organizarse el proceso de eestimulación moral y sus subprocesos en la sede central y la participación de las y determinar el líder del proceso y subprocesos



Anexo 8: Modelo de proposiciones mod. Cesc -1 Para condecoraciones y títulos honoríficos

ORGANISMO O ENTIDAD PROPONENTE-2-										NO. EXPTE. RGTR. CONDEC. -1-									
Ministerio de Educación Superior																			
1 <input type="checkbox"/> PARA OTORGAMIENTO-3-					DENOMINACION DE LA CONDECORACION-4-														
2 <input type="checkbox"/> PARA PRIVACION																			
PRIMER APELLIDO				SEGUNDO APELLIDO						NOMBRE (S) -5-									
MILITAR CLASIFICACION LABORAL O GRADO -6-					CARGO QUE DESEMPEÑA -7-														
No. CARNE IDENT. O EXPTE. MTAR. -8-				NO. EXPTE. LABORAL -9-						ORGANISMO O ENTIDAD -10-									
CENTRO DE TRABAJO Y EMPRESA -11-				FECHA INGRESO 12-				TIEMPO SERV. -13-				SEXO -14-							
O UNIDAD MILITAR				DIA		MES		AÑO		AÑO		MESES		1 MASC. 2 FEM.					
NACIONALIDAD -15-		FECHA DE NACIMIENTO -16-			MILITANCIA -17-								No. CARNE DE CONDECORADO -18-						
Cubana		Día Mes Año			1 PCC		3 <input type="checkbox"/> A-PCC		5 <input type="checkbox"/> Proc		7 <input type="checkbox"/> S-UJC.		9 <input type="checkbox"/> S-Cat.						
					2 <input type="checkbox"/> UJC		4 <input type="checkbox"/> PCC		6 <input type="checkbox"/> S-PCC		8 <input type="checkbox"/> S-Proc.		0 <input type="checkbox"/> D-UJC						
NIVEL ESCOLAR -19-					ULTIMO AÑO APROB. -20-			ESPECIALIDAD ESTUDIADA -21-				PERTENECE A: -22-							
1 <input type="checkbox"/> 6to. G 3 <input type="checkbox"/> SOC 5 <input type="checkbox"/> ESC.TEC. 7 <input type="checkbox"/> INST.TEC.					5to							1 CDR 3 <input type="checkbox"/> DC 5 <input type="checkbox"/> ANAP							
2 <input type="checkbox"/> 6to. G 4 <input type="checkbox"/> SB 6 <input type="checkbox"/> FOC. 8 <input type="checkbox"/> PRE-U 9 <input type="checkbox"/> UNIV. X												2 FMC 4 CTC 6 <input type="checkbox"/> OP							
DIRECCION ACTUAL														-23-					

CALLE O AVENIDA	NUMERO	APTO.	ENTRE CALLES O AVENIDAS	CIUDAD O PUEBLO
MUNICIPIO	PROVINCIA		ZONA POSTAL	TELEFONO(S)

FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA-24-

 DrC. Reynaldo Velázquez Zaldívar
 Rector

 MsC. Luís Felipe Álvarez López
 Director Recursos Humanos

F
e
c
h
a
:

--	--	--

(CUÑO)

Anexo 9: Modelo de proposiciones para la condición de profesor consultante

Foto	PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRE (S)		-5-
No. CARNE IDENTIDAD	EDAD	AÑOS DE EXPERIENCIA					
CAREGORIA DOCENTE	FORMACIÓ ACADÉMICA		GRADO CIENTIFICO		GRADO CIENTÍFICO		
ORGANIZACIONES A LA QUE PERTENECE							
FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA							
<hr/> DrC. Reynaldo Velázquez Zaldívar Rector				<hr/> MsC. Luís Felipe Álvarez López Director Recursos Humanos			
Fecha:				(CUÑO)			

Modelo de proposiciones para la condición de profesor emérito e invitado

Nr	Nombres	1erApellido	2doApellido	Universidad
Año de Graduado		Categoría Científica		