

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

Tesis presentada en opción al título de  
Ingeniero Industrial

Autor: Anisleidys Cruz Ricardo

Tutoras: MSc. Ing. Maura Leyva Rodríguez  
MSc. Ing. Susana Rodríguez Medero

HOLGUÍN, 2022



## DEDICATORIA

*A mi hijo porque es la razón de mi vida, quiero ser su ejemplo de sacrificio y perseverancia.*

*A mi madre porque ha sido mi fuente de inspiración y mi ejemplo a seguir, a mi papá, abuelos y esposo por su apoyo incondicional y a lo largo de mi vida me han apoyado, amado y comprendido.*

*A mi familia, amistades, a los profesores que han dejado una huella en mí y a todos mis seres queridos.*

*Gracias.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres, abuelos y esposo por su apoyo infinito, su dedicación, por sus consejos oportunos y por brindarme todo su amor para lograr este*

*gran sueño,*

*A los profesores que han dejado una huella en mí,*

*A mis tutoras Maura y Susana, por poner tanta dedicación en la realización de*

*esta investigación,*

*A mis compañeros de trabajo y de aula, que ya son familia por compartir en los buenos y malos momentos,*

*A todo aquel que de una u otra forma ha colaborado en mi formación profesional y personal.*

*Muchas Gracias*



## RESUMEN

Las organizaciones para diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos cada vez más íntegro, se desarrollan en un escenario muy dinámico. Cuba no se encuentra ajena a las transformaciones que han sufrido los recursos humanos a lo largo de los años. El Ministerio de Educación Superior y sus universidades han trabajado en la introducción de un sistema propio de gestión de recursos humanos y una de las prácticas que se potencia por su alto grado de sensibilidad, es el salario o remuneración, que incide directamente en los trabajadores.

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín, tiene dentro de sus prioridades de trabajo el diseño de sus procesos. Para ello se han desarrollado diferentes investigaciones, entre ellas, el procedimiento de Laguna Sánchez (2016). La aplicación de esta metodología para el perfeccionamiento del proceso de pago del salario de los trabajadores, como objetivo fundamental de la presente investigación, permitió el desarrollo de un procedimiento y de cuatro instrucciones de trabajo, las que incluyen los 28 subprocesos dentro del proceso de pago. Se realizó una encuesta a especialistas y personal designado implicados, lo que evidenció el nivel de satisfacción de estos con el proceso. El cumplimiento del objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas entre las cuales se pueden mencionar: observación directa, revisión documental, entrevistas informales y trabajo en grupo.



## ABSTRACT

In order to planning and designing an efficient system for human resource management the organizations develop in a very dynamic scenario. Cuba is not away to the transformations that human resources have undergone over the years. The Ministry of Higher Education with its universities, have worked on the introduction of their own human resources management system and one of the practices that is promoted due to its high level of sensitivity is salary or remuneration, which directly affects workers.

The Human Resources Department of the University of Holguin has within its work priorities the design of its processes. For this, different investigations have been developed, among them, the procedure of Laguna Sanchez (2016). The application of this methodology for the improvement of the process of payment of the salary of the workers, as a fundamental objective of the present investigation, enabled the development of a procedure and four work instructions, which include the 28 threads within the payment process. A survey of specialists and designated personnel involved was carried out, which evidenced their level of satisfaction with the process. The fulfillment of the objective was guaranteed through the use of diverse theoretical, empirical and technical methods among which can be mentioned: direct observation, documentary review, informal interviews and group work.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE INVESTIGACIÓN ..</b>	<b>6</b>
1.1. La estimulación moral y material en el sistema de gestión de los recursos humanos .....	6
1.1.1 Gestión de recursos humanos. Generalidades .....	7
1.1.2 Estimulación moral y material. Evolución y conceptualización.....	8
1.2. El proceso de pago del salario. Fundamentos, definiciones y marco legal .....	10
1.3. Enfoques metodológicos para el pago del salario a los trabajadores.....	15
1.4 Estado actual del diseño y funcionamiento del proceso de pago del salario en la Universidad de Holguín .....	19
<b>CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE SALARIO A LOS TRABAJADORES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN .....</b>	<b>23</b>
2.1 Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos.....	23
2.1.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio .....	23
2.1.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos .....	25
2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema.....	26
2.1.4 Etapa VI. Evaluación y ajuste .....	32
2.2 Aplicación de la tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos.....	32
2.2.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio y delimitación del sistema objeto de estudio .....	32
2.2.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos .....	35
2.2.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema.....	40
2.2.4 Etapa VI. Proyección de las soluciones .....	45
2.3. Valoración económica y social de la investigación.....	46
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>.....</b>



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes. Según Ortiz Chávez (2017) las repercusiones de estos cambios en los recursos humanos<sup>1</sup> (RH) redundan en la necesidad de utilizar estrategias para lograr un RH competente y comprometido, ya que son el elemento principal de toda empresa.

Uno de los pilares fundamentales de este, es el salario o remuneración, que es la base de la estimulación. La estimulación es, sin dudas, una de las prácticas de los RH de mayor sensibilidad entre los trabajadores, que incide directamente en su motivación. Es de vital importancia que toda organización cuente con un sistema de pago novedoso, que le permita una mayor remuneración a los trabajadores, pues las personas son consideradas según Trasobares Córdova (2018) como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Los sistemas de pago han evolucionado a lo largo de la historia, así como la forma en que se distribuyen los salarios y la remuneración de los trabajadores de una organización. Autores como N. Noria (1995), Puchol (2003), Sprenger (2005), Maella (2008); Góngora Ricardo (2015) y Garcés Pupo (2017) han realizado diversos estudios sobre la forma en que se debe distribuir el salario.

Cuba no se encuentra ajena a la evolución en los sistemas de pago en el mundo. Este es un elemento tratado por las principales organizaciones políticas y de masas del país, lo cual se evidencia en los Lineamientos de la política económica y social aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba para el período 2021-2026. Fundamentalmente el lineamiento 108 se refiere a rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia (Partido Comunista de Cuba, 2021).

---

<sup>1</sup> Para la presente investigación se acoge el término recurso humano al considerarse similar a otros como fuerza de trabajo, personas, factor humano, capital humano, talento humano.



Desde el año 1995 en el Ministerio de Educación Superior (MES) y sus universidades se ha trabajado en la introducción de un sistema propio de Gestión de Recursos Humanos (GRH<sup>2</sup>), donde existe un proceso con objetivos y criterios de medidas que tributan a ello (Leyva Henríquez, 2014). La Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la Universidad de Holguín, tiene dentro de sus prioridades de trabajo el diseño y perfeccionamiento de sus procesos. Esto ha estado en correspondencia con lo indicado por el MES, con el objetivo de continuar el perfeccionamiento de la GRH. En este sentido, se orientó a los centros de educación superior el estudio para la identificación y diseño de sus procesos. En la Universidad de Holguín se han desarrollado investigaciones que contribuyen al cumplimiento del objetivo planteado, entre los que se destacan los referentes al diagnóstico y proyección de la situación de la GRH: selección e integración (Leyva Serrano, 2016), formación (Serrano Suárez, 2011; García Rodríguez, 2013; Bedia Silva, 2015), capacitación (Rodríguez Morales, 2010) y estimulación moral (Cruzata Pérez, 2019) con respecto a los requerimientos que establecían las extintas NC 3000:2007. También se han realizado estudios de los procesos en los diferentes grupos de trabajo de RH (Carralero Neyra, 2009; García Rivera, 2011; Borges Almaguer, 2011; Álvarez Santos, 2012), así como de la gestión de procesos universitarios que involucran a la GRH (Cisneros Rodríguez, 2012; González González, 2012; Sarmiento Ruiz, 2012; Ortiz Pérez, 2014).

En este sentido Laguna Sánchez (2016) desarrolla una propuesta para el perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del sistema de GRH de la Universidad de Holguín que abarca específicamente la capacitación y desarrollo, quedando como recomendación desarrollar trabajos similares en el resto de los subprocesos. En consecuencia, se desarrollaron otras investigaciones relacionadas con el proceso de selección e integración (Velázquez Dorrego, 2017) y con el proceso de pago del salario a los trabajadores (Vázquez Carralero, 2018).

Cuba tiene implementado cuerpos legales que amparan y por los cuales se debe regir la GRH, entre ellos se encuentran la ley 116 del 2013 Código de trabajo y su Reglamento,

---

<sup>2</sup> A los efectos prácticos de la investigación se considera de igual forma tanto la GCH como la GRH, que no son más que la gestión de las personas que trabajan. En el caso de Cuba se utiliza la acepción de gestión de capital humano, y la de SGICH para referirse al sistema de gestión integrada de capital humano.





el Decreto 326 del 2014. Este último modificado recientemente por el Decreto 50/2021, implicó la actualización de los diseños de los procesos realizados con anterioridad.

Con el inicio de la Tarea Ordenamiento que tiene como propósito mejorar las condiciones del país para llevar a cabo las transformaciones que demanda la actualización del modelo económico y social, se incluye una reforma integral en los salarios. Las políticas salariales que se aplican se encuentran establecidas mediante la resolución 29/2020 del Ministerio Trabajo y Seguridad Social que establecen las escalas y tarifas salariales, la resolución 44/2021 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (organización salarial del MES), resolución 310/2020 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el sistema tributario, la 7/2021 del MTSS que aprueba los pagos por condiciones laborales anormales y ley 56/2021 del Consejo de Estado que establece la protecciones para la maternidad de las trabajadora. También con el objetivo de establecer una política de perfeccionamiento de la retribución en el sistema empresarial cubano se elaboró el Decreto 53/2021.

Esta ha implicado modificaciones en la estructura de salario y la forma de su procesamiento por los especialistas de la DRH, todo lo cual no ha sido actualizado en el diseño de los procesos ya existentes.

Al cierre del año 2021 el objetivo 2 que responde al proceso de RH tuvo un proceso de evaluación de sus objetivos de trabajo. Este análisis arrojó que algunos procesos o subprocesos no se ven reflejados claramente en los objetivos, tal es el caso del pago del salario a los trabajadores.

Varias deficiencias han sido arrojadas tras las visitas de organismos de control y asesoramiento a pesar de que el proceso de Recursos Humanos ha tenido resultado satisfactorios. Algunas de ellas han sido: trabajadores con Grupos de Escala distintos a los que establecen los calificadores, uso incorrecto del pago de Condiciones Laborales Anormales, Turnos nocturnos , trabajo extraordinario, pagos indebidos , así como algunos pagos retroactivos por errores en el procesamiento del pago.

En este sentido, algunos especialistas y técnicos de la DRH han manifestado inconformidades con la documentación que se entrega por las áreas al no tener los requisitos exigidos, también se presentan limitaciones en la comunicación entre los grupos de trabajo y especialistas relacionados entre sí y de la no oportunidad en la toma



de decisiones en situaciones complejas. No todos los trabajadores que intervienen en el proceso de pago tienen el dominio de todos los elementos y fases del mismo debido a la no existencia de un enfoque metodológico estandarizado. La inestabilidad del personal en algunas áreas de recursos humanos, trae consigo un limitado uso del Sistema Informático ASSEST que repercute en errores en el proceso de pago.

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

Se declara como **objeto de la investigación** la estimulación moral y material. Se plantea como **objetivo general** de la investigación: Perfeccionar el proceso de pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín. Para dar cumplimiento a este objetivo se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico-práctico referencial de la estimulación moral y material como proceso de la gestión de recursos humanos desde sus enfoques, evolución, definiciones, modelos y, dentro de esta, el subproceso de pago de salario a los trabajadores con las formas y sistemas de pago.
2. Diagnosticar el pago de salario a los trabajadores
3. Proponer acciones de mejora al proceso objeto de estudio.

El **campo de acción** lo constituye el proceso de pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín. En este contexto se puede definir como **idea a defender**: El perfeccionamiento del diseño y funcionamiento del proceso de pago de salario a los trabajadores contribuye al mejoramiento del sistema de gestión de recursos humanos de la Universidad de Holguín.

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 e la estimulación moral y material y el proceso de pago del salario tema



- Histórico – lógico permite comprender la evolución de la estimulación moral y material y su importancia

Inductivo – deductivo: para diagnosticar el proceso de pago del salario como componente de la estimulación moral y material en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín.

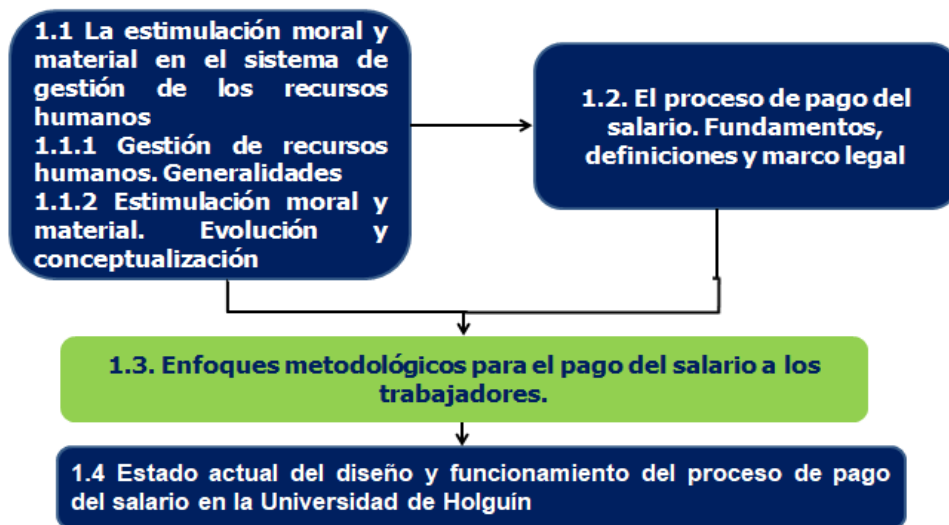
2. **Métodos empíricos** de la investigación: se utilizaron encuestas, entrevistas informales, observación directa, revisión de documentos, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo).

El trabajo se estructuró en dos capítulos: un capítulo I que incluye el marco teórico-práctico-referencial y un capítulo II donde se expone la solución al problema profesional al perfeccionar el proceso de pago de salario a los trabajadores, a partir de la aplicación de la propuesta adaptada de Laguna Sánchez (2016). Cuenta además con una valoración de los resultados, las conclusiones y las 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 INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación desde el la estimulación moral y material hasta el campo en el proceso de pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín. A partir de la revisión de la literatura especializada, tanto internacional como nacional, se realiza un análisis de los aspectos esenciales que desde el punto de vista teórico y metodológico caracterizan al objeto de estudio y el campo de acción, sustentando las bases de esta investigación. El hilo conductor que se ha seguido para la construcción del marco teórico-práctico referencial se muestra en la figura 1.1.



**Figura 1.1. Estrategia para la elaboración del marco teórico-práctico referencial.**

### 1.1. La estimulación moral y material en el sistema de gestión de los recursos humanos

La estimulación moral y material es una parte esencial del sistema de gestión de recursos humanos (SGRH) y es reconocida su influencia significativa en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Se convierte en un medio importante con el que cuenta cada entidad con el objetivo de mantener, atraer y comprometer al hombre. Para entender bien este proceso es preciso iniciar con algunos elementos generales de la GRH.

### 1.1.1 Gestión de recursos humanos. Generalidades

La máxima eficiencia y eficacia de las entidades laborales solo es posible a partir de la aplicación de procesos de mejoramiento continuo donde el factor clave es el recurso humano, pero no se ha logrado un enfoque sistémico que responda a estas exigencias de las empresas. Esto lleva a las organizaciones a diseñar y aplicar un SGRH que permita el cumplimiento de su objeto social y el desarrollo perspectivo de las entidades, por lo que SGRH cobra gran importancia para llevar a cabo los procesos de transformación. (Delisle Boudet, 2013)

El SGRH 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. Se plantea que esta concepción sistémica de la GRH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados (Cuesta Santos, 2010)

Los primeros precursores de la actual GRH surgen a principio del siglo XX, y a mediados del siglo comienza a tratarse el tema de la administración de personal, el cual ha evolucionado hasta la actualidad a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo. Diversos autores<sup>3</sup> abordan la evolución de la GRH. 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 RH 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). Se potencia su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GRH sea el desarrollo humano y organizativo.

---

<sup>3</sup> Maynard (1996), Niebel (1997), De Miguel Guzmán (2006), Baca Urbina (2007), Morales Cartaya (2009) y García Fenton (2011).



Durante muchos años se ha trabajado en torno a la GRH, así como el perfeccionamiento de cada uno de sus subsistemas, entre los cuales se encuentran los modelos de gestión de capital humano de diversos autores, tales como: (Beer, et. Al,1989; Besseyre,1990; Corporación Andina de Fomento,1991; Harper y Lynch, 1992, Hax, 1992; Bustillo, 1994; Puchol,1994; Alles, 2000; Werther y Davis, 2001; Morales Cartaya, 2006; Chiavenato, 2009 y Cuesta Santos, 2010).

En el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano 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 (Morales Cartaya, 2006). De los procesos antes tratados, la organización de los estímulos tanto morales como materiales en las actividades laborales ocupa un lugar relevante, a continuación, se tratan algunos elementos de este tema.

### **1.1.2 Estimulación moral y material. Evolución y conceptualización**

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 este 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 esta 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).



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

A juicio de Báez Santana (2019) la estimulación moral o espiritual como lo refleja tiene estrecha relación con los objetivos estratégicos de la organización y es reconocida su influencia significativa en el logro de altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Desde la posición de Souto Anido (2020) la estimulación está orientada a respaldar el desarrollo de la moral dentro del área de trabajo y a que prevalezca el sentido de pertenencia. Es importante buscar un reconocimiento y promoción del aporte laboral de los colaboradores en la obtención de los objetivos estratégicos de la organización, beneficiando la cultura organizativa. De igual manera, se incluye la satisfacción individual y colectiva de los colaboradores

Caballero (2020), considera que es un subproceso que se encarga de elaborar, a partir de las normas vigentes, los procedimientos a emplearse en la organización para efectuar la estimulación moral y material de los trabajadores. Además, se realizan las actividades directamente vinculadas a la elaboración de las nóminas y ejecución de los pagos de salario a los trabajadores.

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

La concepción de la estimulación al trabajo necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de los procesos de trabajo que configuran los sistemas de trabajo. La estimulación al trabajo está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales son inmanentes el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etc. Tanto la estimulación espiritual como la estimulación



material, y en particular la salarial, a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente el sistema de trabajo para su eficacia en la organización.

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

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

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

Queda establecido para la investigación que el estímulo no es más que un reconocimiento, que puede ser tanto moral como material. La base de la estimulación es el salario porque es el principal elemento tangible que garantiza la estimulación.

## **1.2. El proceso de pago del salario. Fundamentos, definiciones y marco legal**

El salario siempre ha desempeñado un papel importante en la motivación del ser humano, pues le permite satisfacer, o al menos paliar, sus necesidades básicas. Es una necesidad en el mundo para dirigentes, funcionarios, empleados u obreros e incluso, para los propietarios privados su capacidad solvente, que depende de sus ingresos y gastos, lo que determina desde los tiempos de antaño la ecuación de resultados en la contabilidad que siempre está presente en la economía mundial, territorial, empresarial y familiar (Ferrás Hernández, 2009).





El salario se concibe como el principal estímulo material y quien más aporta en cantidad y calidad debe recibir más. Forman parte del sistema de estimulación todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus trabajadores (Thompson Soler, 2011).

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios, estos a su vez depende de los sistemas empresariales ya que cada uno consta con diferentes sistemas de pago dependiendo de las condiciones técnico-organizativas del proceso de producción o servicios que brinde (Trasobares Córdoba, 2018).

El salario (S) se considera como la parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajos extraordinarios, laborar un día de conmemoración nacional o feriado y vacaciones anuales pagadas (March Martín, 2019).

Según los Lineamientos de la política económica y social aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba para el período 2021-2026. Fundamentalmente el lineamiento 108 se refiere a rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia (Partido Comunista de Cuba, 2021).

Dentro de la estimulación material reviste cardinal importancia la correcta determinación y adecuada aplicación de los sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo. Las características técnico-organizativas y de control de las diversas actividades de la economía, son consustanciales al principio socialista de distribución donde cada cual reciba en correspondencia con su aporte, es decir, el pago por la cantidad y calidad del trabajo. Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de las medidas tomadas a partir de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas y los objetivos a alcanzar, para lograr la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

Las formas de pago constituyen uno de los elementos del sistema salarial para remunerar el trabajo en función de su naturaleza. Los sistemas de pagos son las modalidades de



las formas de pagos que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas del proceso laboral, de la organización del trabajo y de las posibilidades de control de sus resultados. Resultan del análisis de la organización de la producción de bienes y servicios, de las medidas tomadas de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia (Ferrás Hernández, 2009).

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

Las formas y sistemas de pago en todo este proceso, tienen un papel muy importante, que en la práctica definen la conexión existente entre el pago por la calidad y la cantidad de trabajo realizado. En estos se integran: la escala salarial, el salario escala y los calificadores de cargo. Ellos establecen la complejidad del trabajo y su base normativa salarial, así como la cantidad de trabajo, la cual a su vez, puede ser medida ya sea por la duración en el logro de una determinada cantidad de trabajo o por el volumen de los gastos laborales por unidad de tiempo.

Para desarrollar el proceso de salario con la calidad requerida las organizaciones se deben regir por resoluciones:

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



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

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

- Por tarifa horaria: la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, en una jornada o período de tiempo determinado, por la tarifa de la escala de complejidad del trabajo, más los incrementos legalmente establecidos que correspondan.
- A sueldo: el salario se corresponde con el establecido en la escala salarial para el cargo, incrementado en los casos que proceda.

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

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

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

El Decreto 50 / 2021 modifica el Decreto 326, en cuanto a la interrupción de la actividad laboral y las condiciones de la declaración de trabajadores disponibles, deroga el decreto 351.

La resolución 29: Por el Decreto-Ley 17 “De la implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario”, del 24 de noviembre de 2020, se dispone la unificación monetaria y cambiaria, así como la transformación en la distribución de los ingresos de la población en lo referido a los salarios, pensiones y prestaciones de la asistencia social. La resolución 44 / 2021 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, establece la organización salarial del sistema salarial de Educación superior, que abarca a los trabajadores de las categorías ocupacionales en el centro que lo integren, deroga la resolución 36 / 2020, con el fin de aprobar el incremento de los salarios.

La resolución 310 / 2020: entra en vigor a partir del 1 de enero de 2021 y se aplica al salario devengado en el mes de diciembre de 2020, deroga las resoluciones 261 y 300, ambas dictadas por la ministra de finanzas y precios, del 22 de julio de 2016 y del 24 de julio de 2019, respectivamente. Establece entre otros, el impuesto sobre los ingresos personales, y la contribución especial a la seguridad social de los trabajadores.

El Decreto Ley 53: es el perfeccionamiento a los sistemas de pago del sistema empresarial del 2021, los cuales permiten al sistema empresarial crear sus sistemas de pagos, escalas salariales, cargos y contenidos de trabajo de acuerdo a las características individuales de cada organización, además del pago por alto desempeño. La Resolución 56/2021 la cual establece las formas y sistemas de pago, la que se acompañó con la Resolución 1/2022 que establece los pagos por resultado del trabajo.

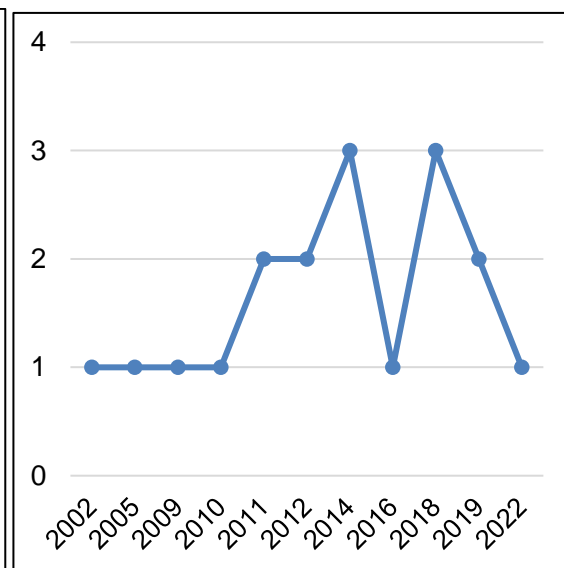
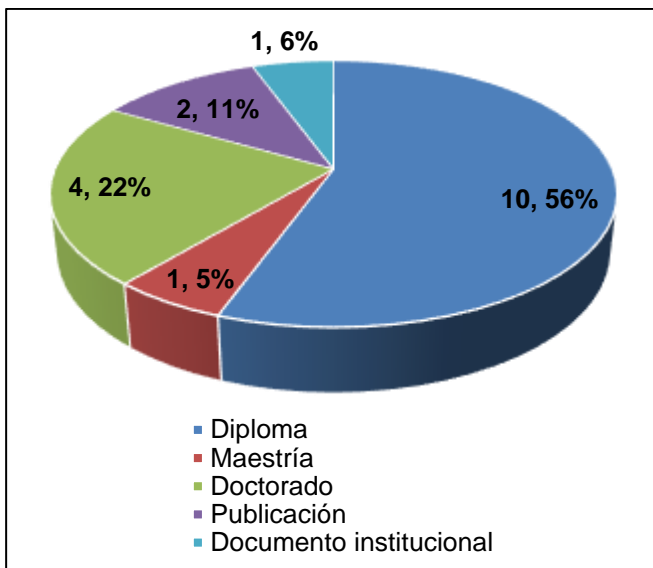
Se derogan 14 disposiciones jurídicas mediante la resolución 7 / 2021: Dada el 27 de enero del 2021, abarcando en ella el pago de condiciones laborales anormales por cargos y actividades, en cuyo desempeño existen riesgos que afectan la integridad de los trabajadores y que puedan provocar enfermedades profesionales o accidentes de trabajo que no son posibles minimizar mediante la aplicación de medidas técnicas y organizativas.

De acuerdo al marco legal establecido, las organizaciones utilizan como instrumento los procedimientos, los cuales se desarrollan para la adecuada aplicación de los sistemas de pago. En esta investigación se analizan algunos de ellos.

### 1.3. Enfoques metodológicos para el pago del salario a los trabajadores.

La necesidad de contar con metodologías y procedimientos para la gestión por procesos en diferentes sectores e instituciones, a fin de estructurar coherentemente los resultados de las organizaciones, se centra en el análisis en los procesos. Con el objetivo de perfeccionar el proceso de pago de los trabajadores de la Universidad de Holguín se realizó una revisión bibliográfica en busca de un enfoque metodológico que se ajustara a las necesidades de la investigación.

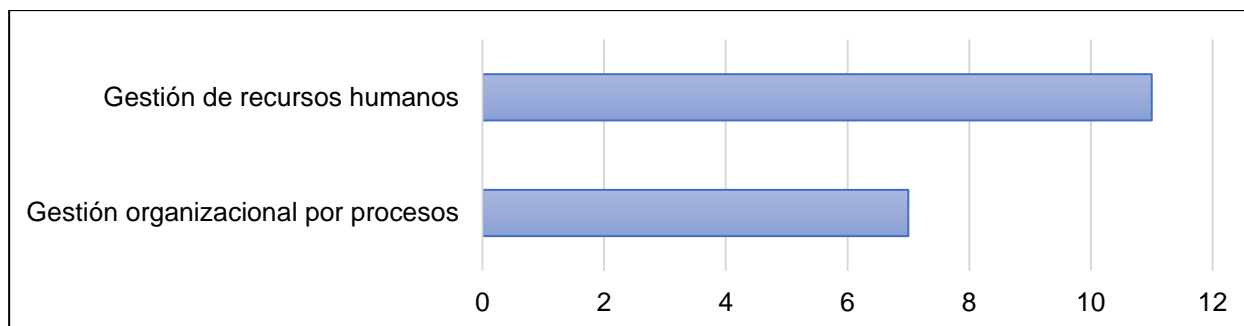
La bibliografía consultada para este análisis estuvo compuesta por 18 trabajos investigativos (Beltrán Sanz, 2002; Hernández Concepción, 2005; Ferrás Hernández, 2009; Hernández Nariño, 2010; Borges Almaguer, 2011; Castillo Calderín, 2011; Cisneros Rodríguez, 2012; Sarmiento Ruiz, 2012; Ortiz Pérez, 2014; Funcy Chimpolo, 2014; Aruca Bacallao, 2014; Laguna Sánchez 2016; Hidalgo Cabrales, 2018; Trasobares Córdoba, 2018; Rodríguez Manzo, 2018; Hidalgo Aguilar, 2019; Cruzata Pérez, 2019; Universidad de Holguín, 2022) de diferente índole (figura 1.2). Todos los enfoques recogidos se encuentran en el intervalo 2002-2022 (figura 1.3), donde destacan el 2014 y el 2018 con el 16.67 % cada uno.



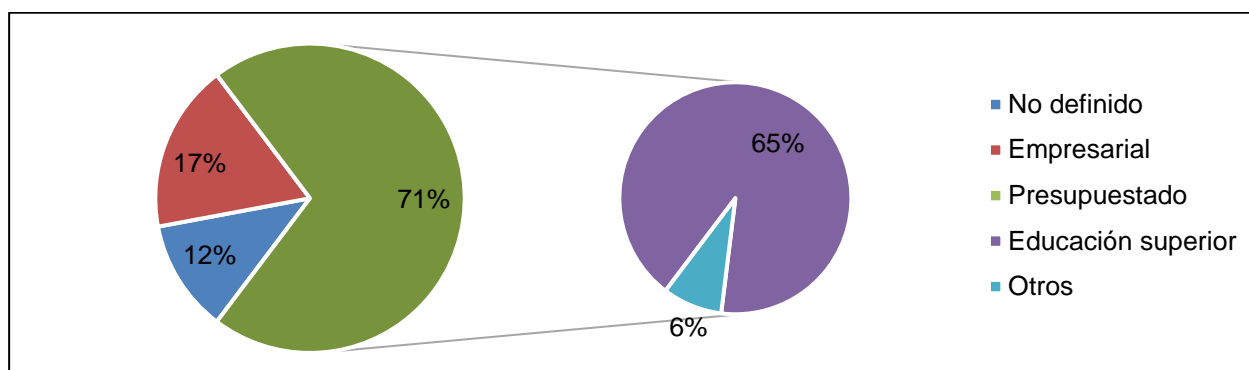
**Figura 1.2. Investigaciones por tipo.**

**Figura 1.3. Investigaciones por año.**

Respecto a las áreas del conocimiento (figura 1.4), la mayoría están relacionadas a la gestión de recursos humanos (61 %). Además, es significativa la aplicación en sectores presupuestados (figura 1.5), específicamente la educación superior (65 %).



**Figura 1.4. Investigaciones por área del conocimiento.**



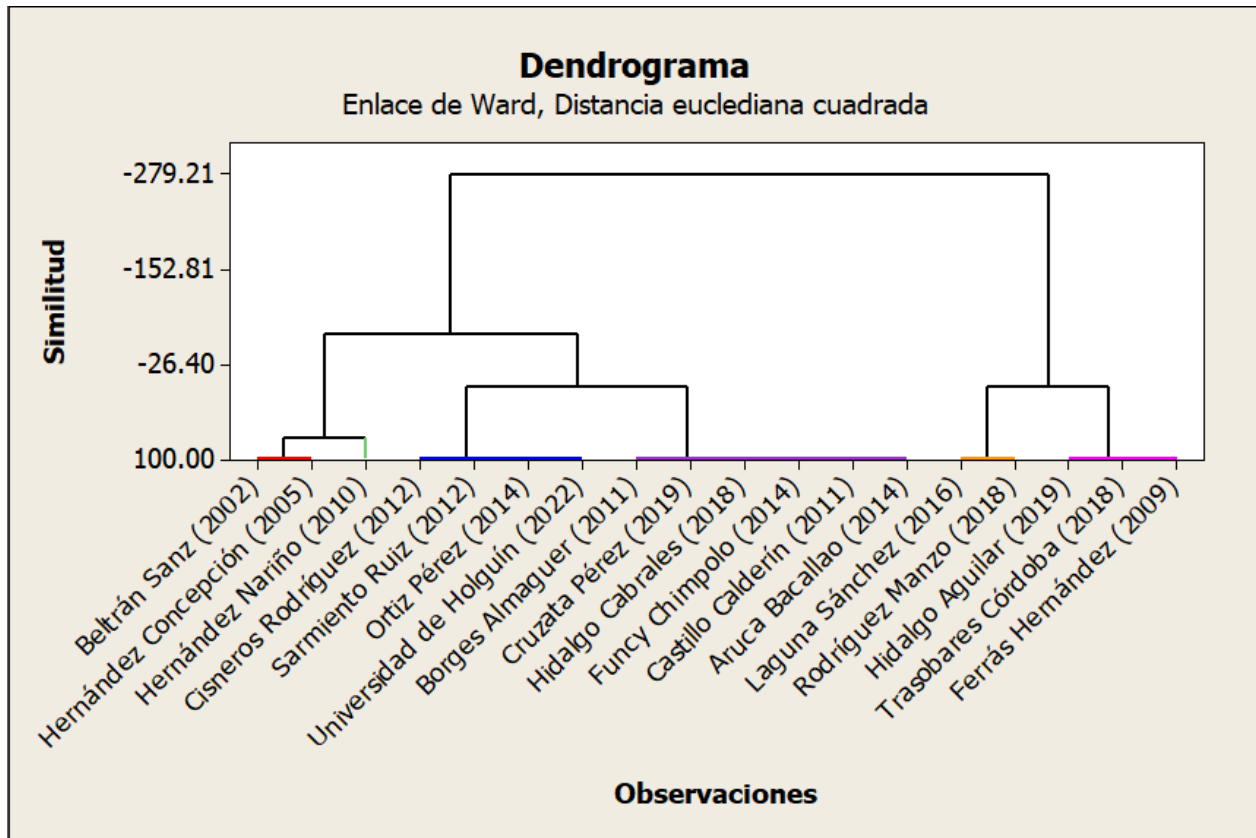
**Figura 1.5. Investigaciones por sector de aplicación.**

En estas investigaciones se identificaron como variables: el enfoque a proceso (EP), la gestión de recursos humanos (GRH), la estimulación material (EM), el pago de salario (PS), la correspondencia con entidades presupuestadas (E Pres), y, específicamente en universidades (Univ). Por lo que para indagar más en estos resultados y con la ayuda del *software* Minitab versión 15.0, se efectuó un análisis de conglomerados<sup>4</sup> de los 18 enfoques seleccionados, basado en determinar la aparición o no de los elementos de las variables identificadas. Se conformaron seis grupos para un nivel de similitud de 80 % (ver figura 1.6), cuya composición y comportamiento se observa en la tabla 1.1.

**Tabla 1.1 Composición de los grupos a nivel de similitud del 80 %**

Grupos	Color en el dendrograma	No. de observaciones	%	Variables (%)					
				EP	GRH	EM	PS	E Pres	Univ
Grupo I	rojo	2	11.11	100	0	0	0	0	0
Grupo II	verde	1	5.56	100	100	0	0	0	0
Grupo III	azul	4	22.22	100	0	0	0	100	100
Grupo IV	morado	6	33.33	100	100	0	0	100	100
Grupo V	naranja	2	11.11	100	100	100	100	100	100
Grupo VI	rosado	3	16.67	100	100	100	100	0	0
Total		18	100						

<sup>4</sup> Un clúster basado en la distancia cuadrática euclidiana con enlaces de promedios (distancia media entre un elemento de un conglomerado y uno de otro).



**Figura 1.6. Dendrograma para el análisis de conglomerados de los enfoques.**

El análisis a este nivel de similitud confirma una serie de aspectos respecto a los grupos.

- Grupo I: Investigaciones que abordan de forma general el enfoque por procesos, las cuales pueden ser aplicadas a cualquier tipo de organización, tocan elementos del diseño organizacional de los procesos de forma general, por lo que pueden tener alguna que otra relación con la gestión de recursos humanos y con la estimulación moral y material.
- Grupo II: Es el más pequeño. Se trata de un enfoque metodológico que trabaja la gestión por procesos de los recursos humanos sin llegar al detalle a sus componentes.
- Grupo III: Investigaciones para la gestión por procesos en entidades presupuestadas específicamente en universidades, tratan el diseño organizacional por procesos, pero sin llegar a enfocarse en el tema de la gestión de recursos humanos.
- Grupo IV: Es el más representativo de los seis. Investigaciones que emplean el enfoque de gestión por procesos dentro de la gestión de recursos humanos en universidades, pero sin entrar a los temas de estimulación material, ni salario.

- Grupo V: Investigaciones que trabajan el diseño organizacional por procesos, enmarcado en la estimulación material, específicamente en el pago de salario. Su campo de acción es en universidades.
- Grupo VI: Investigaciones que trabajan los enfoques de gestión por procesos en la gestión de recursos humanos, se enmarcan en la estimulación material y específicamente en el pago de salario en empresas.

Teniendo en cuenta estos aspectos se determinó que este tema ha sido poco abarcado en las investigaciones, fundamentalmente en lo que se refiere al proceso de pago de salario en universidades. Sin embargo, se identifican enfoques metodológicos que dan tratamiento a la gestión de recursos humanos, tanto desde la perspectiva general de la gestión por procesos de las organizaciones, como hacia el proceso. Estas investigaciones, de acuerdo a sus características y flexibilidad pueden aportar a las necesidades del estudio.

Se aprecia el predominio tres fases de desarrollo en los enfoques metodológicos: el análisis, la mejora y el seguimiento y control, lo que sugiere que estas pueden ser consideradas invariantes de necesaria inclusión en todo intento por formalizar la gestión y mejora de procesos y su inclusión en el proceso de pago del salario. 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 estudio en los procesos que las componen. Luego del análisis de los enfoques, se determinó que el grupo V compuesto por Laguna Sánchez (2016) y Rodríguez Manzo (2018) son los más indicados en el contexto de la investigación. En este sentido cabe destacar:

- Laguna Sánchez (2016) presenta un procedimiento para el diseño completo de los procesos de la gestión de recursos humanos, donde incluyó las fichas de los subprocesos, flujogramas e indicadores que fueron planteados según lo legislado por el MES, que constituye la guía fundamental para el desarrollo de la investigación. Sin embargo, estos procedimientos tienen como limitación que no se ajusta al marco normativo-legal actual.
- Rodríguez Manzo (2018) presenta un procedimiento para el diseño del proceso de pago utilizando herramientas de la gestión por proceso, tales como fichas y



flujogramas. Al igual que el anterior tienen como limitación fundamental que no se ajusta al marco normativo-legal actual y posee poco aporte metodológico.

En este sentido, se escoge la propuesta de Laguna Sánchez (2016), al seguir la lógica de diseño de los procesos establecida para la Universidad de Holguín, pero incorporando algunos elementos de diseño de procesos que fundamentan los otros autores.

#### **1.4 Estado actual del diseño y funcionamiento del proceso de pago del salario en la Universidad de Holguín**

El estudio y perfeccionamiento de los procesos de la gestión de los recursos humanos ha sido un propósito de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín, fundamentalmente en los últimos años. Tanto directores como especialistas han tenido un amplio dominio de la temática y, a su vez, han fungido como colaboradores del Departamento de Ingeniería Industrial, con lo cual han involucrado a otros profesores y estudiantes de esta carrera en diversos trabajos de curso y de diploma para dar respuesta a esta necesidad.

Particularmente, se han desarrollado investigaciones relacionadas con el campo de acción, el pago de salario a trabajadores, tales como:

- 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. Sin embargo, carece de indicadores para medir los resultados.
- Tecnología para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín (Ortiz Pérez, 2014), en la cual se realizaron las fichas, despliegues y flujogramas de siete procesos de GRH, que incluyen la estimulación moral y material, pero sin entrar en detalles del pago del salario.
- Proyecto de investigación de conjunto con el Departamento de Ingeniería Industrial acerca del diagnóstico de la situación de la organización con respecto a los requerimientos que establecían las extintas NC 3000: 2007, estableciéndose el plan de mejora correspondiente, el diseño de los procesos generales, pero sin llegar hasta el detalle de los subprocesos.
- Perfeccionamiento del pago de salario a los trabajadores en la Universidad de Holguín (Vázquez Carralero, 2018) donde se aplicó el procedimiento de Laguna Sánchez



(2016), lo que permitió se estudiaran, se describieran y en algunos casos necesarios, se mejoraron los subprocesos relacionados.

- Procedimiento para la elaboración de la documentación de la Universidad de Holguín (2022) sobre la base de la Instrucción No. 5. de 2019 de la Rectora “Indicaciones para la elaboración de los procedimientos en las dependencias de la Universidad”. En este se establecen las directrices para la elaboración de los procedimientos de los diferentes procesos de acuerdo al manual de identidad, la legislación vigente y la estructura organizativa.

En la actualidad, como resultado del proceso de transformaciones que se vienen produciendo en la economía cubana, se han aprobado varias resoluciones que implican cambios en la forma en que se deben efectuar los procesos de la GRH y específicamente la estimulación material mediante el pago del salario. De ahí que se requiera la actualización de los diseños disponibles con la incorporación de elementos novedosos de la gestión por procesos identificados con anterioridad.

La DRH ha transitado por diferentes estructuras acorde a las transformaciones que se vienen produciendo en la Universidad de Holguín, adaptándose a estas para dar respuesta a los cambios y misiones encomendados. A partir de diciembre del año 2021 se decidió, para uniformar los dispositivos de recursos humanos de las cuatro sedes, modificar la existente, que consistía en un departamento de recursos humanos proveniente de la extinta universidad pedagógica y sustituir el cargo de subdirector que estaba aprobado.

De esta forma se propuso y se aprobaron por el MES dos departamentos de recursos humanos con composiciones similares, uno que atiende las sedes Oscar Lucero Moya y Manuel Fajardo Rivero (OLM y MFR), y otro que atiende las sedes José de la Luz y Caballero y Celia Sánchez Manduley (JLC y CSM). Con esta nueva estructura se mantienen dos cuadros que participan conjuntamente con el director, en el proceso de toma de decisiones en la DRH, con funciones semejantes ambas relacionadas con los recursos laborales, teniendo como principal proceso, el procesamiento del pago a los trabajadores. Además de estos dos departamentos, existen cuatro grupos de trabajo dirigidos por especialistas principales que son subordinados al director y que atienden

procesos estratégicos en la dirección, ellos son: Capacitación y desarrollo, Seguridad y salud del trabajo, Autocontrol y Nóminas.

Al finalizar el año 2021, fueron evaluados los objetivos de trabajo en la Universidad, específicamente el objetivo 2 que responde al proceso de RH. Existen procesos o subprocesos en la GRH que, a pesar de su alto significado, no se ven reflejados claramente en los objetivos, sino que contribuyen de forma indirecta a los mismos, tal es el caso del pago del salario a los trabajadores. Respecto al mismo se considera que es un proceso complejo, de gran impacto en los clientes, el cual es objeto constante de auditorías y revisiones por el MES, la Dirección de Trabajo, ONIT, el equipo de auditoría interna, donde a pesar de que el proceso de GRH ha obtenido resultados satisfactorios, se han detectado deficiencias como:

- Trabajadores con Grupos de Escala distintos a los que establecen los calificadores, aunque su salario está en correspondencia con su cargo
- Salario indebido a un trabajador al no efectuarse el pago correspondiente por ser jefe de grupo
- Uso incorrecto del pago de Condiciones Laborales Anormales, Turnos nocturnos y trabajo extraordinario.
- Algunos pagos retroactivos por errores cometidos en el proceso

A partir de la observación directa y por el intercambio con los jefes de departamento y especialistas principales se definió que las causas principales que inciden en las deficiencias del proceso de pago están relacionadas con:

- Insuficiencias en el despacho de los administradores y personal designado en las facultades y demás áreas a los especialistas de la DRH, que no siempre garantiza la calidad requerida
- Incumplimiento de las fechas de entrega de los reportes y demás documentos del pago al grupo de Nóminas, lo que ocasiona un trabajo más intenso en el tiempo y con menos oportunidades para las necesarias revisiones detalladas que debe hacer este grupo de trabajo
- Limitaciones en la comunicación entre los grupos de trabajo y especialistas relacionados entre sí y en la no oportunidad en la toma de decisiones en situaciones complejas



- No completamiento del dispositivo de recursos humanos por inestabilidad del personal, lo que trae consigo un limitado uso del Sistema Informático ASSEST, que repercute en errores en el proceso de pago
- Falta de dominio por una parte de los trabajadores que intervienen en el proceso de pago, respecto a los elementos y fases del mismo, aun cuando se han capacitado a los directivos y trabajadores implicados de las áreas en todos estos procesos

Esta problemática refleja el desconocimiento de los procedimientos y regulaciones requeridas en la actividad de recursos humanos, que repercute en la planificación y organización del proceso de pago. Lo anteriormente planteado demuestra la necesidad de un enfoque metodológico estandarizado para el pago del salario que agrupe los modos de actuación para cada una de las actividades. De esta forma serviría de guía para los implicados en el proceso en aras de su mejora continua, con lo que se justifica la existencia del problema profesional de la investigación.



## **CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE SALARIO A LOS TRABAJADORES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación de la metodología seleccionada (Laguna Sánchez, 2016), donde se realizó el estudio y perfeccionamiento del procesos de la GRH, 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**

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

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

Las tareas en esta etapa son:

##### **2.1.1.1 Caracterización de la organización**

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

##### **2.1.1.2 Análisis de los procesos de la organización**

Se analizará la vigencia del mapa de procesos de la entidad a partir de que refleje aquellos lo suficientemente significativos como para formar parte de los procesos generales de la organización, que tengan relación directa con la misión y la calidad del producto o servicio, que influyan en la satisfacción del cliente, así como en la utilización intensiva de recursos. Para el análisis se tendrá en cuenta la clasificación de acuerdo con su finalidad, dada por (Zaratiegui, 1999):

- **Procesos estratégicos:** son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto



- Procesos claves u operativos: son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes
- Procesos de apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

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

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

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

Es importante determinar en cuál de los sistemas 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.

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

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

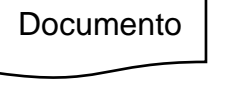

Registros: Documentos donde se archiva la información de entrada y la de salida

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, como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 2.1. Simbología de los flujogramas**

	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

Fuente: Beltrán Sanz (2002).

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.

#### **2.1.4 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:

##### **2.1.4.1 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.

##### **2.1.4.2 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**

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

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

Como resultado de las transformaciones del Ministerio de Educación Superior (MES), se suscribe el acuerdo No. 7599 adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el 4 de septiembre de 2015, quedando constituida la Universidad de Holguín, a partir de la integración de tres Centros de Educación Superior del territorio, la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” (1973), Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la



Luz y Caballero” (1968) y Facultad de Cultura Física “Manuel Fajardo” (1988); a la cual se le realizará el análisis.

### **2.2.1.1 Caracterización de la organización**

La Universidad de Holguín 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 este centro. En el **anexo 2** se muestra el organigrama general de la Universidad y en particular se localiza la Dirección de Recursos Humanos, objeto de estudio de esta investigación.

La integran nueve facultades: Ingeniería, Ciencias Económicas, Informática y Matemática e Ingeniería Industrial, radicadas en la sede OLM, Comunicación y Letras y Ciencias Sociales, en la sede CSM, Ciencias de la Educación y Ciencias Naturales y Agropecuarias, en la sede JLC y la de Cultura Física y Deportes, en la sede MFR. En estos centros se forman profesionales de ciencias técnicas, exactas, económicas, sociales y humanísticas, jurídicas, pedagógicas, agropecuarias y de cultura física y deporte. La Universidad tiene presencia en los municipios de la provincia a través de diez centros universitarios municipales (CUM) y tres filiales universitarias municipales (FUM).

Su **misión** se encuentra definida y declarada en la Planeación Estratégica 2022-2026 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 a la vez que 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 junto al resto de los trabajadores y estudiantes. Además de un sistema de gestión orientado a la calidad y la integración de sus procesos con pleno compromiso con el proyecto socialista cubano.

Su **visión** se orienta hacia el desarrollo local graduando profesionales competentes y comprometidos con la construcción de un socialismo próspero y sostenible y la participación en los procesos de actualización del modelo económico cubano, provenientes de una estructura de carreras pertinente en la cual se desempeña un



claustro con predominio de categorías docentes superiores, académicas y científicas impulsados por el liderazgo de sus cuadros, los cuales, de forma conjunta, trabajan por elevar la calidad del proceso de formación continua de profesionales y la visibilidad nacional e internacional.

La Universidad tiene una plantilla aprobada de 3084 trabajadores que se encuentra cubierta al cierre de agosto de 2022 al 83.63 % con 2579 trabajadores, de ellos 194 son cuadros, 1865 técnicos, 371 servicios y 149 operarios. En la actualidad el claustro está formado por 1421 profesores de los cuales un 56.39 % tienen categoría docente de profesor titular o auxiliar y el 43.61 % son asistentes, cuenta además con 58 recién graduados en preparación vinculados a la docencia. Las categorías científicas y académicas muestran los siguientes resultados: 271 doctores en determinada especialidad y 841 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<sup>5</sup> 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 sustantivos<sup>6</sup> 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, lo que constituye su entrada. También se encuentran los procesos transversales<sup>7</sup>, respecto a los 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 Internacionalización. Se considera que el mapa de procesos resultado de la Planeación Estratégica del período 2022-2026 es adecuado y se ajusta a las condiciones actuales de la Universidad y refleja todos sus

---

<sup>5</sup> De esta forma se denomina el proceso de GRH en la Universidad.

<sup>6</sup>En las universidades los procesos claves comúnmente son denominados sustantivos (Ortiz Pérez, 2014).

<sup>7</sup>Cuarto criterio de clasificación de procesos definido en la tesis de (Ortiz Pérez, 2014).





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 que será objeto de estudio dentro de la organización**

Se selecciona el SGRH para realizar el estudio dado el interés de los directivos de la DRH de actualizar el perfeccionamiento del diseño de los procesos, específicamente los relacionados con el pago de salario a los trabajadores que se considera trascendental. En este sentido, como resultado de la Planeación Estratégica de la Universidad para el período 2022-2026 se declara el objetivo estratégico 2: Lograr la preparación y el completamiento del claustro y de los cuadros, con un alto por ciento de doctores, que se distinguen por ser activos defensores de la Revolución Socialista Cubana.

### **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. Esta filosofía de trabajo ha sido llevada a los miembros de la DRH a través de seminarios y debates liderados por su director. No obstante, se manifiestan aún limitaciones en la implementación de este enfoque, por lo que se continúan las acciones de formación en este sentido. Específicamente en este estudio se explicó la necesidad de un correcto diagnóstico del proceso analizado y posteriormente una adecuada implementación de las medidas propuestas, cuyos principales ejecutores son los técnicos y especialistas que procesan el pago de salario, debiendo además promover la participación activa de los otros implicados como administradores, cuadros y trabajadores.

## **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 SGRH 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 realizar el diagnóstico.

### **2.2.2.1 Identificar y caracterizar los procesos del sistema seleccionado**

En las Instituciones de Educación Superior, la Gestión de Recursos Humanos se define como un proceso estratégico, dado el impacto que tiene este proceso en la Gestión del conocimiento, aspecto que garantiza el desarrollo de una Universidad. La Universidad de



Holguín, define en su planeación estratégica como objetivo número dos lograr la preparación y el completamiento del **claustró y de los cuadros**, con un alto por ciento de doctores, que se distingán por ser activos defensores de la Revolución Socialista Cubana, objetivo que va directamente dirigido al desarrollo y motivación del claustró. Por otra parte el objetivo número siete, establece Gestionar los **recursos humanos**, materiales y financieros para el aseguramiento de los procesos de la educación superior, con énfasis en la infraestructura necesaria y el transporte. Sobre la base de la estrategia definida en la institución se hace imprescindible perfeccionar el proceso de Gestión de los Recursos Humanos, tanto para trabajadores docentes como no docentes. Por esto en la Universidad, alcanzar resultados como formar, estimular, lograr retención, motivación, satisfacción, constituyen premisas en este proceso y contribuyen a alcanzar los resultados estratégicos de la Universidad. Las principales características de este proceso son: 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.

1. Proveedores: 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.
2. Procesos: 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.
3. Recursos: El recurso fundamental lo constituyen los técnicos que intervienen y dirigen los procesos. En este caso la DRH, tiene una plantilla aprobada de 42 plazas (dos de ellas de profesores colaboradores, plantillas de otro departamento docente) y cubierta al cierre de agosto de 2022, de 39 trabajadores que incluye en la dirección al director, un técnico de apoyo y un metodólogo. Con la última estructura aprobada, se constituyeron dos departamentos, con dos grupos de trabajo cada uno, acorde a las



sedes que atienden, y además otros cuatro grupos de trabajo subordinados directamente al director que atienden procesos estratégicos en la dirección. La composición de la estructura se detalla a continuación:

- Departamento de Recursos Humanos OLM\_MFR: tiene un jefe de departamento y dos grupos de trabajo, uno en la sede OLM y otro en la MFR. La sede OLM tiene siete plazas aprobadas y seis cubiertas, esta es la de mayor número de trabajadores a atender, donde se incluyen además de las facultades y direcciones radicadas aquí, las 13 filiales universitarias municipales. Las tareas que desempeñan están relacionadas con los recursos laborales (selección, contratación, actualización de datos y expedientes laborales de los trabajadores, procesamiento del pago de salario y tramitación de bajas).

En el caso de la sede MFR, existen cuatro plazas aprobadas y cubiertas y se tienen asignados los trabajadores que laboran aquí y también los de la base de transporte. En este grupo además de las funciones de recursos laborales, se realizan las de seguridad y salud en el trabajo, la seguridad social y la capacitación.

- Departamento de Recursos Humanos CSM\_JLC: es similar al anterior, pero incluyendo las dos sedes que le dan origen a su nombre. En la CSM hay cinco plazas aprobadas y cuatro cubiertas, atendiendo a los trabajadores de esta sede. En la sede JLC hay cinco plazas propias y dos profesores en funciones, plantilla de otros departamentos docentes, estando todas cubiertas, ambos grupos realizan funciones similares al de la MFR.
- Grupo de Capacitación y Desarrollo: subordinado al director, 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 y dos especialistas en GRH.
- Grupo de Nóminas: subordinado al director, se encarga del cálculo y la revisión de la nómina, actualización de los registros de salario y años de servicio de todos los trabajadores y tramitación de las tarjetas magnéticas para el cobro del salario. Su

estructura es la siguiente: un especialista principal, dos especialistas en gestión económica y dos especialistas en GRH.

- Grupo de Seguridad y Salud del Trabajo: subordinado al director, se dedica a 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.
- Grupo de Autocontrol: subordinado al director, son sus funciones la gestión de la estructura y plantilla, la organización del trabajo, análisis y emisión de datos estadísticos, control de la actualización del sistema automatizado de personal y nóminas, ASSETS, informatización de las actividades de la DRH.

El personal de la DRH está apto y capacitado para el desempeño de sus funciones, se caracteriza por el predominio del sexo femenino, 37 mujeres (94,87%), 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 71.79%, aunque por la alta experiencia en el trabajo de recursos humanos, el 94.87% ocupa plazas con requisito universitario. Se debe de señalar que en el colectivo hay cinco Máster en Ciencias. Del análisis de la plantilla por grupos de edades se manifiesta que ocho trabajadores (20.51%) tienen hasta 35 años, 13 se encuentran en el rango de 35 a 50 años lo que representa un 33.33 % y 18 (46.15%) con más de 50 años. Con relación a la ocupación, seis son profesores (15.38%), de ellos dos cuadros, 29 especialistas (74.35%) y dos son técnicos (5.12%), (Ver **anexo 4**).

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

4. **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 y el subproceso de la estimulación moral y material, el de pago de salario a los trabajadores, se decide actualizar este último teniendo en cuenta es estudio del estado del arte y de la práctica expuesto en el capítulo I.

#### Caracterización del proceso de pago de salario a los trabajadores

Este proceso se describe de acuerdo a su ficha, la que contiene los elementos más relevantes (ver **anexo 5**). La ubicación física de los profesores y trabajadores no docentes en cuatro sedes ha conllevado a disponer de dispositivos de recursos humanos en cada una de ellas para acercar los procesos operativos a los clientes. Esto complejiza el trabajo de la DRH y limita la utilización de los técnicos y especialistas.

La estructura actual de dos departamentos de recursos humanos que atienden a dos grupos de trabajo cada uno, desarrolla varios procesos de la GRH. Esto incluye el proceso de pago de salario, el cual está asignado a los especialistas de la DRH de la forma siguiente:

**Tabla 2.1. Distribución del personal de la DRH en el proceso de pago**

	Dpto Recursos Humanos OLM_MFR		Dpto recursos Humanos CSM_JLC	
	Grupo OLM	Grupo MFR	Grupo CSM	Grupo JLC
Especialistas de la DRH	8 (de ellos 1 vacante)	3	3 (de ellos 1 vacante)	4
Cantidad de clientes (trabajadores a atender, en %)	53.22 %	8.33 %	19.21 %	19.24 %

Además de los casos anteriores, participan en este proceso, un especialista del grupo de capacitación, que atiende a los recién graduados y cinco especialistas del grupo de nóminas que se encargan de calcular, revisar y custodiar las nóminas y nominillas.



Participan igualmente los especialistas que atienden la seguridad social (pago de los subsidios, maternidades y prestaciones sociales), pero están incluidos en otro estudio similar a este que se realizó y abarca todos los procesos de seguridad y salud en el trabajo.

La dirección de este proceso de pago de salario no es única, en cada uno de los cuatro grupos de recursos humanos, el especialista principal se encarga de regir las tareas que deben desarrollarse. De ahí la trascendencia de contar con la documentación de cada proceso y subproceso, de manera que se facilite homogenizar la ejecución de los mismos, no obstante, a ello esto no siempre se logra.

Los recursos materiales que se utilizan son computadoras, impresoras y materiales de oficina que en los últimos tiempos se han visto limitados por restricciones en el mercado para la reparación y adquisición de los mismos. Se utilizan además varias resoluciones y otros documentos que llegan fundamentalmente del MTSS y del MES.

Este proceso utiliza numerosa y variada información primaria acerca de la fuerza de trabajo y su salario que se reporta por los directivos de cada área en los modelos establecidos al efecto. Para el procesamiento de todos estos datos y la obtención de las nóminas y nominillas de pago se utiliza el sistema profesional de personal y nóminas ASSETS que permite desde su diseño la obtención de resultados confiables y en plena correspondencia con la legislación vigente. Está instalado en las máquinas de la DRH de cada una de las sedes con el servidor en la sede OLM, lo que facilita la introducción y procesamiento de los datos en el lugar donde están los clientes y los especialistas de recursos humanos.

Se puede afirmar que se utiliza adecuadamente este sistema por parte del dispositivo de recursos humanos, aunque se han manifestado en algunas ocasiones, errores humanos en el procesamiento de la información. Este sistema brinda muchas opciones de operación que no siempre se explotan en toda su magnitud.

### **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

A pesar de haberse realizado recientemente una reforma general de salario, que incrementó en gran medida los ingresos de los trabajadores (clientes), se manifiestan formal e informalmente insatisfacciones pues su magnitud no logra satisfacer sus necesidades al elevarse significativamente el precio de todos los productos y servicios que se demandan, siendo esto una problemática cuya solución está fuera del alcance de esta investigación. Específicamente con relación a la organización y ejecución del procesamiento del pago, no se han realizado encuestas al respecto pues es un proceso que mantiene un cumplimiento sistemático con las fechas fijadas en el convenio colectivo para efectuar el pago. Referente a las reclamaciones con la magnitud del salario recibido, se conocen sin necesidad de aplicar encuesta u otro instrumento, ya que el mismo trabajador se presenta y manifiesta su inconformidad, estas reclamaciones no se contabilizan ya que son escasas, y cuando han sido, con lugar, se procede a corregir y efectuar el pago del salario correspondiente al trabajador.

Dentro de los responsables de los procesos se encuentran los 18 trabajadores de la DRH que actualmente intervienen en el procesamiento del pago del salario, de ellos se encuestaron 16 trabajadores por estar el resto de licencia o subsidios. Para medir su satisfacción laboral se les aplicó la variante II de la encuesta de Álvarez Santos (2015), (ver **anexo 6**), en este sentido, las mayores insatisfacciones se encuentran en la estimulación que se recibe “en ocasiones” para un 62.50 %. También se puede significar que 68.75 % califican a las condiciones de trabajo entre “nunca” y “en ocasiones”. Estos fueron los dos aspectos que influyeron mayormente de forma negativa en la satisfacción laboral de los especialistas y técnicos que trabajan en este proceso. Se señala como un elemento positivo que el 100% de los encuestados se encuentra comprometido (con frecuencia y siempre) con la organización.

Se incluyen además en este grupo de “responsables de los procesos”, a los administradores o personal designado en las áreas, que actualmente son 101, los que son encargados de despachar en la DRH todos los reportes de pago, altas, bajas y pre nóminas de ausencias de los trabajadores. Para determinar el tamaño de muestra de la encuesta se realizó un análisis para poblaciones finitas con un nivel de confianza de un 95% y un muestreo estratificado intencional, debido a que la población se diferencia en





cuanto a su procedencia y su sistema de trabajo, por lo que es conveniente esta segmentación para un mejor resultado investigativo (**Anexo 7**) como se muestra en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Tamaños de muestra para la aplicación de la encuesta de administradores y personal designado en las áreas para reportar las incidencias en el proceso de pago**

<b>Estratos</b>	<b>Tamaño de población por estratos</b>	<b>Tamaño de muestra</b>
Sede OLM	40	20
Sede CSM	23	11
Sede JLC	25	12
Sede MFR	13	6
Total	101	50

Para seleccionar los administradores a encuestar dentro de cada estrato, se escogieron aquellos cuyas áreas son las de mayor cantidad de trabajadores. De la encuesta de Álvarez Santos (2015), en el **anexo 7**, se muestran los resultados de la aplicación, donde para el caso de la pregunta no 1 se especificó que solo se hacía referencia al procesamiento del pago del salario de los trabajadores, pues estos encuestados realizan además otras funciones no relacionadas con la fuerza de trabajo. Como resultado se observaron mayores inconformidades en la sede MFR con un 66.67 %, la sede OLM con un 55%, la CSM con un 54.54% y la JLC con un 41.67%. Las principales insatisfacciones estuvieron relacionadas con poca condiciones de trabajo ( falta de impresoras, hojas, lapiceros, no entrega de dietas), entrada tardía de los Certificados Médico trayendo como consecuencia atraso en el despacho del PC-10, problemas en el fluido eléctrico, y en ocasiones el trato del personal que recibe la información no es el más adecuado.

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

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

### **1. Pagos indebidos**

Son los pagos por exceso o por defecto detectados como resultado de la revisión interna de los especialistas de la DRH o por auditores tanto internos de la universidad como externos a ésta luego de haberse culminado el procesamiento de la nómina y su acreditación (para el pago por tarjetas magnéticas) o impresión para el pago por





caja. Estos pagos deben ser ajustados en el próximo período, ya sea restituyendo a la caja el exceso (a través de un acuerdo con el involucrado) o al trabajador el salario dejado de pagar según sea el caso.

## **2. Reclamaciones de salario con lugar**

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

## **3. Incumplimiento de la fecha de pago**

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

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

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

Respecto al comportamiento real de estos indicadores en la Universidad en el período analizado, se concluye lo siguiente:

### **1. Pagos indebidos**

En auditoría de verificación de gasto público realizada por el MES en este año 2022, se detectó un pago indebido a un jefe de grupo de guardia de una sede, al no estar en el grupo escala correspondiente aprobado en la plantilla de cargos.

### **2. Reclamaciones de salario con lugar**

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



### 3. Incumplimiento de la fecha de pago

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

Como conclusiones de los análisis realizados en la etapa de diagnóstico, se puede decir que no existe una total satisfacción en los clientes del proceso, dado fundamentalmente por la magnitud del salario percibido. En el caso de los responsables del proceso, específicamente los técnicos de la DRH también están inconformes con la estimulación material (salario) y con las condiciones de trabajo debido a la escases de los materiales de oficina (impresoras, hojas, lapiceros), problemas con el fluido eléctrico, pocos puestos en el sistema ASSET, entrega de documentación con errores, entrada tardía de los Certificados Médico trayendo como consecuencia atraso en el despacho del PC-10 y consigo el proceso de pago.

En los indicadores propuestos y evaluados, existen desviaciones con respecto a su estado deseado en dos de ellos al presentarse algunos pagos indebidos detectados por 4 auditores internos y externos y reclamaciones de salario con lugar. Por todo lo antes expuesto, se concluye que existen problemas en el diseño y funcionamiento del proceso analizado que limitan los resultados en la DRH y se procederá analizar a continuación con detalle cada uno de los subprocesos componentes.

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

a) Análisis de las técnicas usadas en el diseño de los procesos, su vigencia y efectividad  
Los diseños de los subprocesos relacionados con el procesamiento del pago de salario a los trabajadores necesitan ser actualizados por la entrada en vigor de nuevas resoluciones del MTSS que modifican la estructura salarial, debiendo responder a los actuales requerimientos. En los diseños de este subproceso se han utilizado en diferentes investigaciones, fichas, despliegues, instructivos y flujogramas, no siendo homogéneo ni totalmente eficaz el criterio seguido.

b) Estudio detallado de las actividades que componen el proceso y su funcionamiento  
Referente a las dificultades que se manifiestan en la composición de los subprocesos y su funcionamiento, se pudo conocer de las mismas a través de la observación directa y una tormenta de ideas que se realizó para todos los especialistas y técnicos de la DRH



que intervienen en el procesamiento del salario, así como el director, jefes de departamento y especialistas principales. Luego de un análisis donde se listaron, compararon, combinaron y definieron todas las opiniones expresadas, se llegaron a declarar los problemas que afectan la ejecución eficaz y eficiente de estos subprocesos. De los resultados de todo este análisis se concluyeron que las deficiencias del proceso analizado y subprocesos derivados son las declaradas en el **anexo 8**. Específicamente en las columnas del 1 al 4 se reflejan los problemas clasificados en internos y externos de la DRH y las causas que los provocaron.

#### **2.2.4 Etapa VI. Proyección de las soluciones**

Como resultado de la etapa anterior, se proyectan las soluciones. Acorde a las causas declaradas en el **anexo 8**, en su última columna se reflejan las mismas.

Específicamente para la solución del problema: “El diseño de los subprocesos componentes del pago de salario a los trabajadores está incompleto y está desactualizado acorde a la nueva legislación”, se valoraron diferentes técnicas, en dependencia de sus particularidades. En el **anexo 5** se muestra la ficha del proceso de pago del salario a los trabajadores, que incluye los 28 subprocesos declarados. En este sentido se diseñaron los subprocesos de:

- Movimiento de nóminas por pago de licencias deportivas
- Revisión y procesamiento del pago de actividad autofinanciada
- Revisión y procesamiento del pago a choferes por trabajo extraordinario
- Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias no retribuidas por trámites migratorios

Los restantes 24 subprocesos, fueron actualizados al marco regulatorio vigente y perfeccionados en su estructura. Se confeccionó un procedimiento específico (DRH-PE-02) para describir de forma general el proceso de pago del salario (**Anexo 9**), así como quedaron recogidas en cuatro instrucciones de trabajo los 28 subprocesos diseñados. En el **anexo 10** se describe el subproceso de revisión y procesamiento de los reportes de las licencias no retribuidas por trámites migratorios y el resto de los subprocesos están incluidos en un compendio, entregados conjuntamente con la presente investigación. Las firmas autorizadas para los documentos de pago elaborados en las áreas y despachados a la DRH están descritas en el **anexo 11**.



### **2.3. Valoración económica y social de la investigación**

La presente investigación y sus resultados inherentes aportan económica y socialmente dada su utilidad práctica para la institución universitaria. Dan fe de ello los siguientes aspectos:

- Determinación de los principales problemas que inciden en el proceso de pago y proponer un plan de acciones para su perfeccionamiento
- Facilitar a los responsables del proceso un conjunto de técnicas y herramientas para el afianzamiento y adecuada implementación del enfoque por procesos
- Aporte de propuesta de tres indicadores que permiten medir los resultados del proceso y con ello la contribución al desempeño general de la GRH
- Tributo al completamiento y actualización del sistema de gestión de la Universidad
- Facilitar que el personal de la Universidad adquiriera los conocimientos, habilidades y formación necesarios para que el proceso de pago se desarrolle de forma eficaz y eficiente.
- Apoyar en el cumplimiento de los Lineamientos de la política económica y social aprobados en el VIII Congresos del PCC, así como los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030.



## CONCLUSIONES

A través de la presente investigación fue posible dar cumplimiento al objetivo trazado, los resultados obtenidos permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

1. El estudio de la literatura especializada evidenció que la gestión por procesos en el sistema de gestión de recursos humanos es una herramienta clave para lograr un mejoramiento de los procesos derivados y, entre estos, el proceso de pago de salario, como componente fundamental de la estimulación material.
2. Se analizaron varios enfoques metodológicos que tributan al proceso de pago de salario, teniendo en cuenta elementos como la gestión por procesos del diseño organizacional, la estimulación material al trabajo y la legislación vigente, y se seleccionó el procedimiento de Laguna Sánchez (2016), por ser el más adaptable y seguir la lógica de diseño de los procesos establecida para el campo de acción.
3. El diagnóstico y la actualización del proceso de pago de salario a los trabajadores de la Universidad de Holguín arrojó deficiencias en la Dirección de Recursos Humanos respecto a la organización interna, las condiciones de trabajo y la estimulación material. Esto evidenció la necesidad de documentación y funcionamiento acordes a la legislación vigente y a las nuevas condiciones de la integración y homogeneización del sistema de gestión de recursos humanos, de forma tal que tributen a la organización y sus metas.
4. Como resultado de la aplicación del procedimiento se elaboraron la ficha, el flujograma del proceso, un procedimiento específico y cuatro instrucciones de trabajo para abarcar los 28 subprocesos del proceso de pago, así como un plan de acciones para solucionar las deficiencias detectadas.



## RECOMENDACIONES

1. Elaborar cronograma para la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos y el Sistema de Gestión de Recursos Humanos que considere los resultados obtenidos en la investigación, implemente las soluciones propuestas, las evalúe de acuerdo a los resultados del proceso y permita realizar los ajustes necesarios.
2. Llevar a cabo la socialización en la Dirección de Recursos Humanos y en la comunidad universitaria mediante publicaciones, eventos científicos y su uso en actividades de capacitación.
3. Aplicar la tecnología de Laguna Sánchez (2016) al perfeccionamiento del diseño de los restantes procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M.A. (2000) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias., Argentina: Ediciones Granica S.A.
2. 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)
3. Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2013). Ley 116. Código de Trabajo. Gaceta Oficial Extraordinaria(29), ISSN: 1682-7511, Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
4. Báez-Santana, R. A., et al. (2019). "Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas." Ingeniería Industrial 40(1): 14-23.
5. Bedia Silva, D. A. (2015). Procedimiento para integrar la Dimensión Ambiental en la formación de los Recursos Humanos. Aplicación parcial en la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Ingeniero Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
6. Beer, M. (1989). Gestión de Recursos Humanos., España: Ed. Ministerio del Trabajo.
7. Beltrán Sanz, J. (2002). Guía para una Gestión basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología (Ed.)
8. Besseyre des Horts, C. (1990).Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Deusto.
9. 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)
10. Bustillo, C (1994) La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas, Revista Capital Humano. : España. p. 17-28
11. Caballero, L. A. (2020). "Informatización de la Gestión de Capital Humano en la Nueva Empresa Cubana Computerization of Human Resources Management in the New Cuban Company."



12. 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)
13. 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.
14. Consejo de Estado (2021). Decreto-Ley 56 "De la maternidad de la trabajadora y la responsabilidad de las familias" (GOC-2021-1134-O145)
15. Consejo de Ministros (2013) Ley No. 116 Código de trabajo
16. Consejo de Ministros (2014). Decreto 326 Reglamento del código de trabajo
17. Consejo de Ministros (2021). Decreto 53 "De la organización del sistema salarial
18. Consejo de Ministros (2021). Decreto 53 "De la organización del sistema salarial
19. Cruzata Pérez, D. R. (2019). Diseño del Proceso de Estimulación Moral en la Universidad de Holguín. . Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
20. Delisle Boudet, A. (2013). Procedimiento para la organización del trabajo en la Universidad de Holguín. Aplicación parcial en el departamento de alimentos. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
21. Eccler, R. G. Y Noria, N. (1995). Más allá de la palabrería. Ediciones Apóstrofe. Barcelona.
22. Ferrás Hernández, Y. (2009). Perfeccionamiento de las formas y sistemas de pagos en el Departamento de Fabricación de la UEB Fábrica de Azúcar de la Empresa Azucarera López Peña del municipio de Báguano. Facultad de Ciencias Económicas. Holguín, Universidad de Hoguín.
23. Finanzas y precios (2020). Resolución No. 310. GOC-2020-813-EX70. Impuesto sobre los Ingresos Personales, y la Contribución Especial a la Seguridad Social de los trabajadores beneficiarios del régimen de seguridad social
24. Franco Cardona, K. V., et al. (2021). "Modelo de gestión del talento humano para la empresa Otorgo envases SAS de Cali para el año 2021."
25. Garcés Pupo, E. (2016). Procedimiento para la alineación de los sistemas de pago por resultados a la estrategia empresarial (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección), UHO, Holguín.





26. 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)
27. García Rodríguez, H. U. (2013). Procedimiento para la capacitación y desarrollo de los trabajadores en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
28. Góngora Ricardo, J. C. (2015). Procedimiento para la determinación del coeficiente de jerarquización del trabajo, vía diferenciadora del pago por resultados, en la empresa geocuba oriente norte. (tesis en opción al título académico de máster en administración de negocios), Universidad de las Tunas.
29. González González, Y. (2012). Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
30. González Rodríguez, L. (2014). Bases para una reforma salarial en Cuba.
31. Harper y Lynch (1992), Manuales de Recursos Humanos. Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios Hax, A., Estrategia empresarial. Ed. Tiempos Buenos
32. Hernández Concepción, I. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos.
33. 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.
34. Laguna Sánchez, C. C. (2016). Perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial.
35. Leyva Henríquez, Y. (2014). Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y cargos en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
36. Leyva Serrano, L. (2016). Integración de la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos en la Universidad de Holguín. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.



37. Maella P (2008) Los incentivos económicos y la motivación, en Gestionar con sencillez, Mitos y realidades del liderazgo. Profit Editorial , Barcelona.
38. March Martín, Y. Y., Pernas Díaz, Mailubys y March López, Aracelio Felipe (2019). "Sistema de pago que permita incrementar la productividad y el salario en la unidad empresarial de base Complejo Minorista Trinidad. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana."
39. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021) I. Resolución 7 (GOC-2021-165-EX10). Condiciones laborales anormales.
40. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020). Resolución No. 29 (GOC-2020-794-EX69). Implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario.
41. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020). Resolución No. 44 (GOC-2020-809-EX69). Implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario
42. 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
43. Ortiz Chávez, Y. (2017). Tecnología para integrar la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos en hospitales. Aplicación en el municipio de Holguín. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad Holguín.
44. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín. Departamento de Ingeniería industrial, Universidad de Holguín.
45. Partido Comunista de Cuba (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Habana.
46. Puchol, L. (1994). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
47. Puchol, L. (1994). Dirección y gestión de recursos humanos: Ed. Perspectivas y prospectivas, España 200.
48. 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.



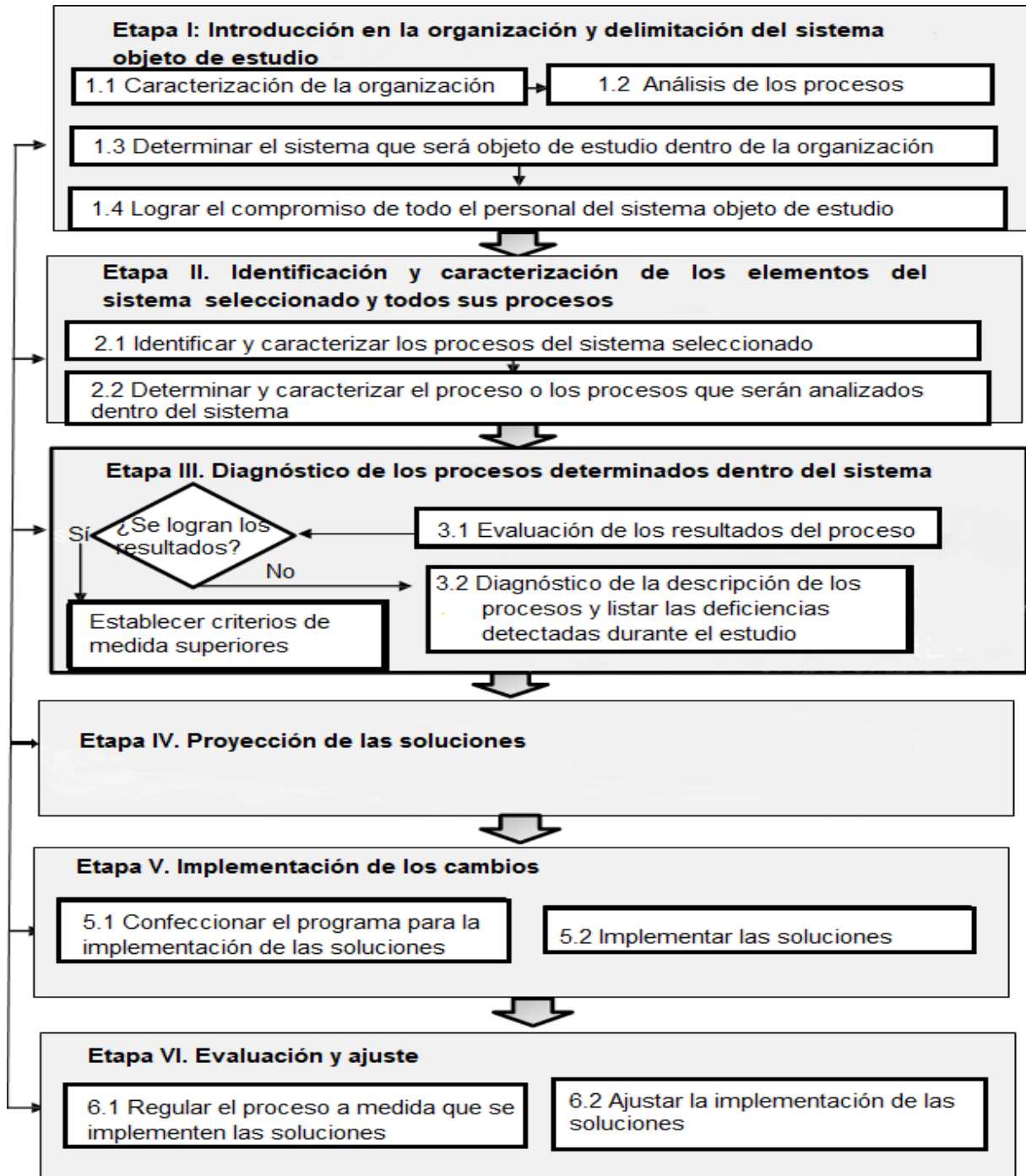
49. Sarmiento Ruiz, O. (2012). Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
50. Serrano Suárez, A. (2011). Aplicación de un Procedimiento para la Evaluación del Impacto de la Capacitación en los Profesores de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
51. Souto-Anido, L., et al. (2020). "Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad? (Impact of Human Resources Management on Organizational Results: Myth or Reality?)." GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología 8(1): 1-23.
52. Sprenger, R. K. (2005) El mito de la motivación. Ediciones Días de Santos, Barcelona.
53. 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.
54. Thompson Soler, K. A. (2011). Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Económica de la Universidad de Holguín. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
55. Trasobares Córdova, R. J. (2018). Sistema de Gestión para la contratación y los la salarios de la UEB Acopio y Beneficio de Tabaco Holguín. Ingeniería Informática Holguín, Universidad de Holguín.
56. Vázquez Carralero, G. R. (2018). Perfeccionamiento del pago de salario a los trabajadores en la Universidad de Holguín. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
57. 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.



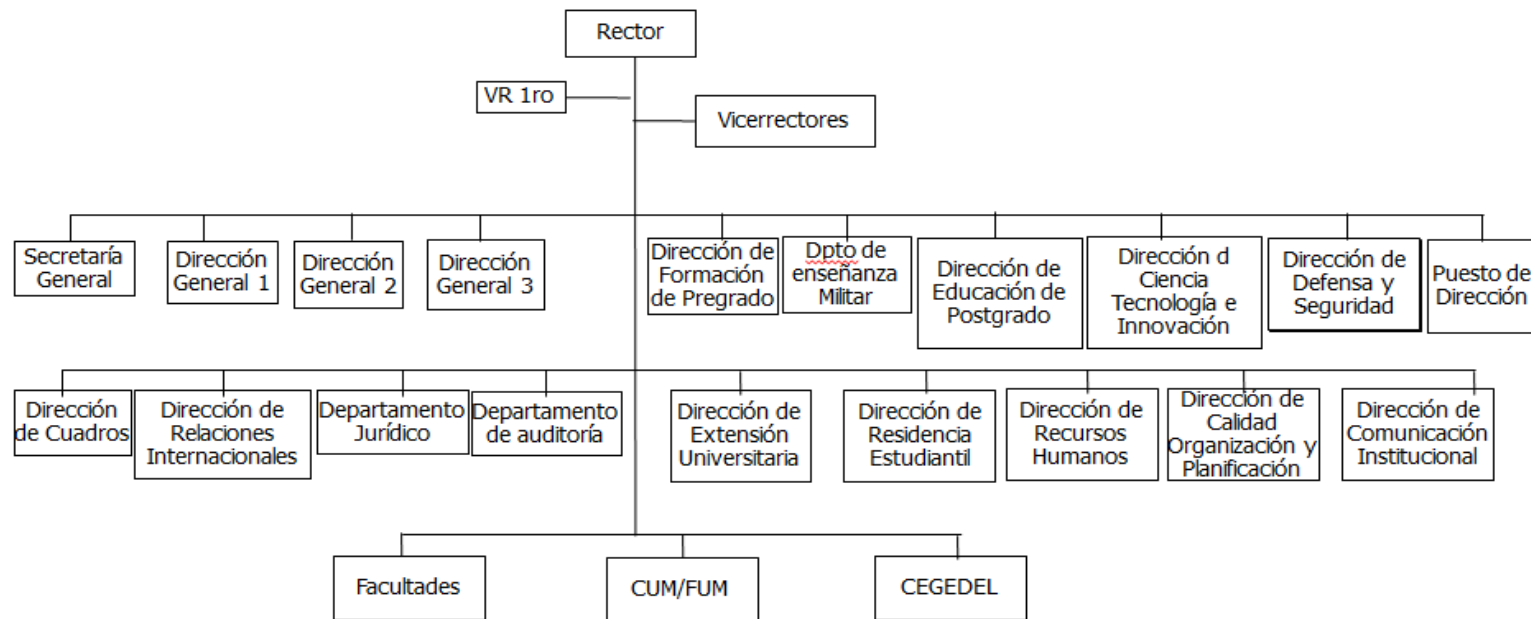
## ANEXOS

### Anexo 1. Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos

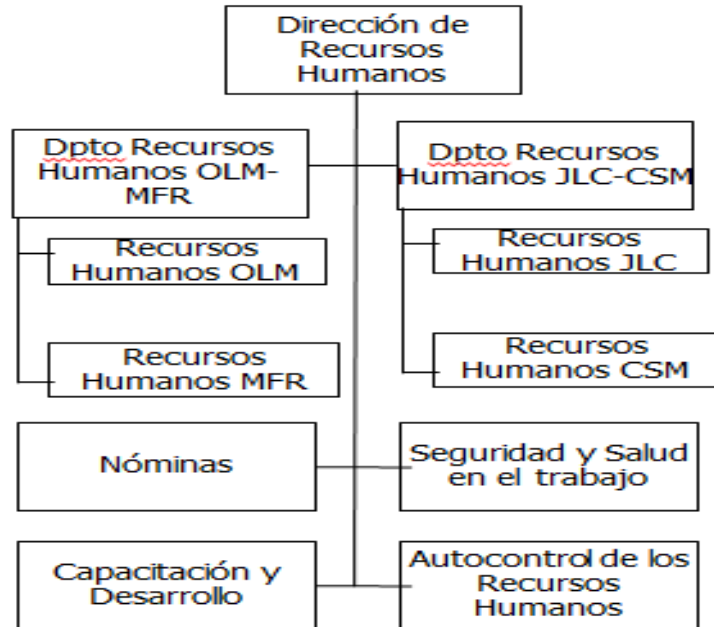
Fuente: Laguna Sánchez (2016)



## Anexo 2. Organigrama general de la Universidad de Holguín

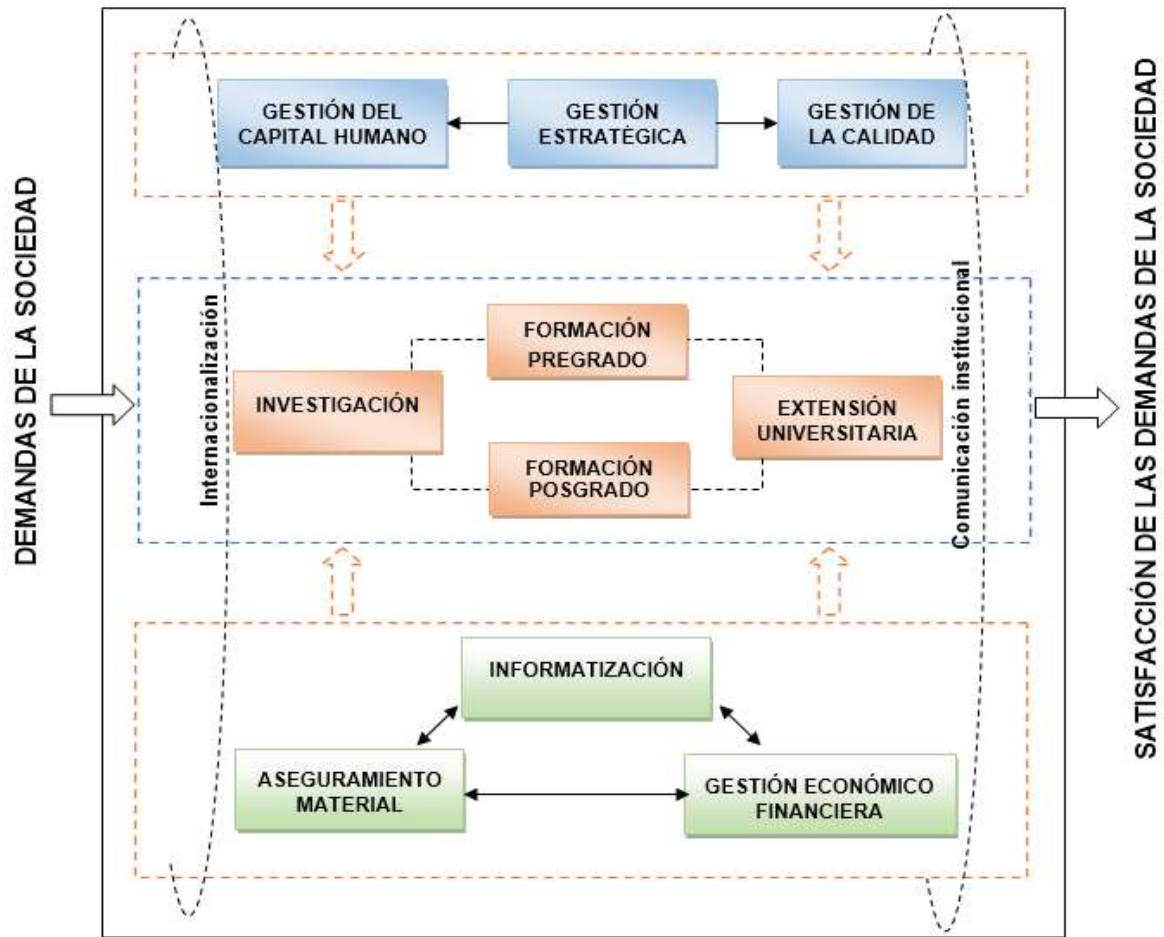


## Anexo 2. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín

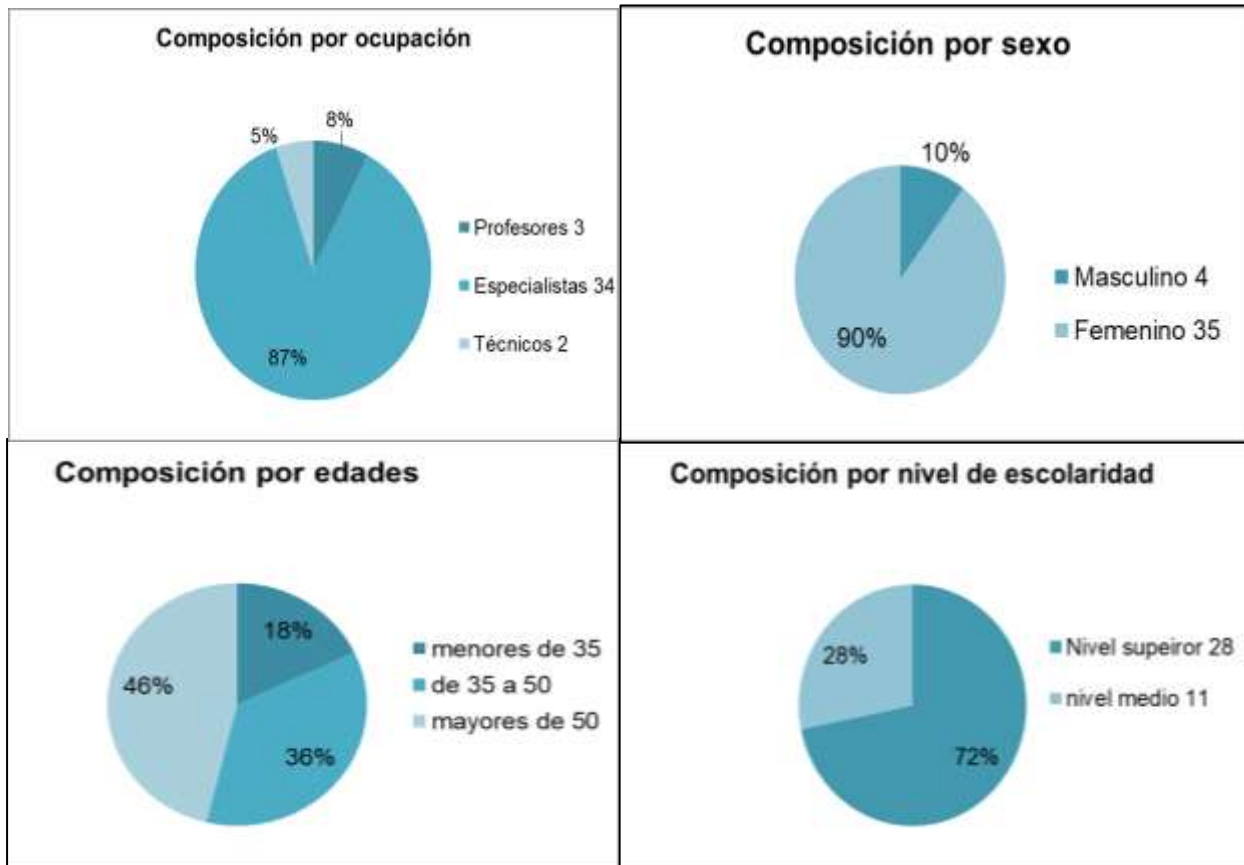


### Anexo 3. Mapa de procesos de la Universidad de Holguín.

Fuente: Planeación Estratégica Universidad de Holguín (Período 2022-2026)




#### Anexo 4. Caracterización de la fuerza de trabajo en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín.





## Anexo 5. Ficha del proceso de pago del salario a los trabajadores

 <p>Universidad de Holguín</p>	<p align="center"><b>Ficha del pago del salario a trabajadores</b></p> <p><b>Proceso:</b> Gestión del Capital Humano <b>Subproceso:</b> Estimulación moral y material</p>
<p><b>Responsable:</b> Dirección de Recursos Humanos</p>	
<p><b>Objetivos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar el salario a devengar por los trabajadores acogidos a las diferentes modalidades de los sistemas de pago aprobados, acorde al trabajo realizado y al tiempo laborado y que se cumpla con la fecha fijada para el pago, de acuerdo al marco legal establecido.</li><li>2. Determinar el pago por otros conceptos como subsidios, licencias, movilizaciones.</li></ol>	
<p><b>Subprocesos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bajas de trabajadores</li><li>2. Movimientos de nóminas por cambio de cargo</li><li>3. Movimientos de nóminas por pago de maestría, especialidad o doctorado</li><li>4. Movimientos de nóminas que impliquen pagos de salarios retroactivos</li><li>5. Movimientos de nóminas por cambio del tipo de contrato</li><li>6. Movimientos de nóminas por cambio de unidad organizativa</li><li>7. Movimiento de nóminas por pago de licencias deportivas</li><li>8. Movimiento de nóminas por cursos en el exterior</li><li>9. Revisión y procesamiento del pago por el trabajo realizado en turnos nocturnos.</li><li>10. Revisión y procesamiento del pago por condiciones laborales anormales</li><li>11. Revisión y procesamiento de los días feriados, de conmemoración nacional y de receso laboral con pago del salario</li><li>12. Revisión y procesamiento de los reportes de horas extras</li><li>13. Revisión y procesamiento de los reportes por movilizaciones</li><li>14. Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias sin sueldo por problemas personales</li><li>15. Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias no retribuidas por trámites migratorios</li><li>16. Revisión y procesamiento de la simultaneidad prestación social salario</li><li>17. Revisión y procesamiento de las vacaciones</li><li>18. Revisión y procesamiento de la simultaneidad de salario y vacaciones</li><li>19. Revisión y procesamiento del tiempo trabajado por los profesores contratados por tarifa horaria</li><li>20. Revisión y procesamiento del pago de los trabajadores designados a desempeñarse en organizaciones políticas, gobierno</li><li>21. Revisión y procesamiento del pago a choferes por trabajo extraordinario</li><li>22. Revisión y procesamiento del pago de actividad autofinanciada</li><li>23. Revisión y procesamiento del pago por horas de los no docentes contratados en más de un empleo</li><li>24. Revisión del registro de asistencia al trabajo (tarjetas de firma)</li><li>25. Revisión y procesamiento de la pre Nómina del área (modelo PC 10)</li><li>26. Asentamiento en el Assets de las ausencias de los empleados</li><li>27. Revisión y procesamiento de los ajustes por ausencias después del corte para el pago</li><li>28. Cálculo y revisión de la nómina.</li></ol>	

## Anexo 5. Ficha del proceso de pago del salario a los trabajadores (continuación)

<b>Documentos legales, normativos y técnicos:</b>	
<p>a) Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2013). Ley 116. Código de Trabajo. <i>Gaceta Oficial Extraordinaria</i> (29).</p> <p>b) Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2005). <u>Ley de seguridad social</u></p> <p>c) Consejo de Estado (2021). Decreto Ley 56. De la maternidad de la trabajadora.</p> <p>d) Consejo de Estado (2020). Decreto-Ley 13 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30)</p> <p>e) Consejo de Estado (2018). Decreto Ley 369. Regula la estructura de la educación superior.</p> <p>f) Consejo de Ministros (2014). Decreto 326. Reglamento del Código de Trabajo. <i>Gaceta Oficial Extraordinaria</i> (29).</p> <p>g) Consejo de Ministros (2009). Decreto 283. Reglamento de la Ley de Seguridad Social</p> <p>h) Consejo de Ministros (1986). Decreto No 134. Licencia deportiva. INDER</p> <p>i) Ministerio de Finanzas y Precios (2019). Resolución 287. Reglamento para el sistema de programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación. (GOC-2019-1000-O86)</p> <p>j) Ministerio de Finanzas y Precios (2017). Resolución 13. Datos de uso obligatorio</p> <p>k) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021a). Resolución 7. Pago de condiciones laborales anormales.</p> <p>l) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021b). Resolución 44. Establece la organización salarial del sistema de la Educación Superior</p> <p>m) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020). Resolución 29. Escalas y tarifas salariales</p> <p>n) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2016). Resolución 6. Formas y sistemas de pago</p> <p>o) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2014). Resolución 34. Apartados 1ero, 2do y 3ro. Pago de Becas en el extranjero.</p> <p>p) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2012). Resolución 43. Regulaciones laborales aplicables a los trabajadores que solicitan viajar al exterior por asuntos personales.</p> <p>q) Instituto Nacional de Deporte (2002). Resolución 42. Prestaciones de Servicios.</p> <p>r) Universidad de Holguín (2022). Resolución Rectoral 130. Indicaciones sobre la contratación y pago.</p> <p>s) Universidad de Holguín (2021). Convenio Colectivo de Trabajo.</p> <p>t) Universidad de Holguín (2016b). Procedimiento para el trámite de salida del país por problemas personales. Departamento Jurídico.</p> <p>u) <u>Universidad de Holguín (2016c). Resolución Rectoral 182. Jefes Facultados.</u></p> <p>v) Calificadores de cargos ramales de organismos utilizados en la universidad y propios del MES.</p>	
<b>Entradas:</b>	<b>Proveedores:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Informaciones relativas al proceso de pago</li> <li>• Recursos materiales para desarrollar las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de la Universidad</li> <li>• Directivos</li> <li>• Dirección de Logística.</li> </ul>
<b>Salidas:</b> Nóminas y nominillas con el salario a devengar por trabajador	<b>Clientes:</b> Trabajadores de Universidad con determinado grado de satisfacción

## Anexo 5. Ficha del proceso de pago del salario a los trabajadores (continuación)

<p><b>Registros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH-EM-R-01. Registro 2-1. Devolución de materiales y cumplimiento de obligaciones</li> <li>• SC 4-08 Registro de años de servicio</li> <li>• SC 4-09 Certificación de años de servicio</li> <li>• DRH-EM-R-02. Registro 2-2. Modelo EP-2</li> <li>• DRH-EM-R-03. Registro 2-3. Modelo EP-3</li> <li>• DRH-EM-R-04. Registro 2-4 Acta de entrega de expediente laboral</li> <li>• DRH-EM-R-05. Registro 3.1 Suplemento de contrato</li> <li>• DRH-EM-R-06. Registro 5.1 Pago por nominilla</li> <li>• DRH-EM-R-07. Modelo 8.1 Licencia deportiva.</li> <li>• DRH-EM-R-8. Registro 16-1 Reporte de pago de nocturnidad.</li> <li>• DRH-EM-R-9. Registro 17-1 Reporte de pago por Condiciones Laborales Anormales</li> <li>• DRH-EM-R-10. Registro 17-2 Instructivo para el pago de horas bajo CLA.</li> <li>• DRH-EM-R-11. Registro 18-1 Reporte de trabajo en los días feriados y de conmemoración nacional.</li> <li>• DRH-EM-R-12. Registro 18-2 Tabla de conversión de horas trabajadas.</li> <li>• DRH-EM-R-13. Registro 19-1 Reporte con las horas extras trabajadas</li> <li>• DRH-EM-R-14. Registro 21-1 Solicitud de licencia sin sueldo.</li> <li>• DRH-EM-R-15. Registro 23-1 Control de la simultaneidad prestación social salario</li> <li>• DRH-EM-R-16. Registro 25-1 Notificación de vacaciones del trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH-EM-R-17. Registro 25-2 Listado de Vacaciones</li> <li>• DRH-EM-R-18. Registro 26-1 Reporte de simultaneidad de salario y vacaciones.</li> <li>• DRH-EM-R-19. Registro 1-1 Control de horas contratadas de los profesores por tarifa horaria</li> <li>• DRH-EM-R-20. Registro 1-2 Reporte de las horas trabajadas por los profesores contratados por unidades organizativas</li> <li>• DRH-EM-R-21. Registro 1-3 Reporte mensual del trabajo realizado por los profesores contratados</li> <li>• DRH-EM-R-22. Registro 1-4 Listado de reporte de pago por concepto de nominillas de los profesores contratados.</li> <li>• DRH-EM-R-23. Registro 11-1 Documento en Excel para calcular horario irregular de cada chofer</li> <li>• DRH-EM-R-24. Registro 11-2 Reporte general de horas irregulares trabajadas por choferes</li> <li>• DRH-EM-R-25. Registro 12-1 Remuneración por la participación en Programas y Proyectos de CTI</li> <li>• DRH-EM-R-26. Registro 13-1 Reporte de las horas trabajadas por los contratados en más de un empleo.</li> <li>• DRH-EM-R-27. Registro 14.1 Tarjeta de firma.</li> <li>• DRH-EM-R-28. Registro 15-1 Modelo PC-10.</li> <li>• DRH-EM-R-29. Registro 27-1 Reporte de los ajustes por ausencias</li> <li>• DRH-EM-R-30. Modelo de Nóminas</li> <li>• DRH-EM-R-31. Modelo de Nominillas.</li> </ul>
<p><b>Riesgos del proceso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos indebidos</li> <li>• Reclamaciones de salario con lugar</li> <li>• Incumplimiento de la fecha de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inejecución del presupuesto</li> <li>• Desvío de recursos asignados</li> <li>• Fallo del sistema informático</li> </ul>
<p><b>Relaciones con otros procesos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística (recursos materiales)</li> <li>• Planificación económica (Presupuesto de salario),</li> <li>• Contabilización (Nóminas, acreditación de tarjetas y pago por caja),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística e Información (medición del desempeño del proceso)</li> <li>• Formación pregrado, posgrado, investigación, extensión universitaria (Reportes de pago).</li> <li>• Ciencia y Técnica (Actividad autofinanciada).</li> </ul>

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

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

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

No	Preguntas ¿Se siente satisfecho en la organización con...?	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	El trabajo que realiza		31.25%		68.75%
2	El grupo de trabajo			25.00%	75.00%
3	Los directivos		18.75%	12.50%	68.75%
4	La estimulación que recibe		62.50%	25.00%	12.50%
5	Las condiciones de trabajo	43.75%	25.00%	12.50%	18.75%
6	El régimen de trabajo y descanso establecido		12.50%	25.00%	62.50%
7	Los servicios que se le ofrecen		18.75%	18.75%	62.50%
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales			18.75%	81.25%
9	La superación que se le ofrece		12.50%	25.00%	75.00%
10	La seguridad de empleo			31.25%	68.75%
11	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?			12.50%	87.50%
12	¿Se considera comprometido con su organización?			25.00%	75.00%

## Anexo 7. Resultados de la encuesta reducida aplicada a administradores y personal designado de las áreas

### Cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{4pgN}{d^2(N-1) + 4pg}$$

N=101 tamaño de la población

$$n = \frac{4 * 0.25 * 101}{0.01 * (101 - 1) + 4 * 0.25}$$

p=q=0.5 =probabilidad del éxito y el fracaso

$$n = \frac{101}{0.84 + 1}$$

d=0.10=error máximo permisible

$$n = 50.50 \approx 50$$

### Cálculo del muestreo estratificado

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

Ne=tamaño de la población del estrato

N=tamaño total de la población

n=50 (muestra calculada)

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

Sedes	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
Sede OLM y CUM	20%	35%		45%
Sede CSM	9.09%	45.45%		45%
Sede JLC	16.67%	25%	8.33%	58%
Sede MFR		66.67%	33.33%	

## Anexo 8. Listado de problemas detectados y sus soluciones

Los problemas han sido clasificados según el criterio siguiente:

A: Deficiencias internas, relacionadas con la DRH


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

Problemas	A	B	Causas	Soluciones	Fecha de ejecución	Responsable
El diseño de los subprocesos componentes del pago de salario a los trabajadores está incompleto (faltan por hacer 4) y está desactualizado acorde a las nuevas legislaciones	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- En trabajos investigativos anteriores no fueron completados la totalidad de los subprocesos</li> <li>- se aprobó recientemente la reforma general de salario y los subprocesos no han sido actualizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar e implementar para el trabajo en la DRH el Procedimiento para pago del salario a los trabajadores (DRH-PE-02) que se muestran en anexo 9, ubicando en un sitio digital con acceso a toda la DRH estos diseños, que sirven de soporte para el procesamiento del pago</li> <li>- Confeccionar y socializar en ese sitio un documento resumen que contenga todos los cargos utilizados, los calificadores y resoluciones salariales que los amparan, así como también incluir las resoluciones que fundamentan los otros pagos realizados</li> </ul>	<p>Diciembre /2022</p> <p>Diciembre /2022</p>	<p>Director Recursos Humanos</p> <p>Metodólogo Grupo Autocontrol</p>
No se realizan con la sistematicidad requerida, talleres para debatir las nuevas resoluciones, casos complicados o posibles soluciones a problemas detectados, donde se deben involucrar en muchos casos, a los administradores y personal designado de las áreas.	X		<p>No existe un total entendimiento en todos los involucrados en el proceso de pago (técnicos de la DRH, administradores y directivos) acerca del enfoque por procesos y su repercusión en los resultados, provocado a su vez por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- desconocimiento, y en algunos casos,</li> <li>-indiferencia ante las consecuencias del modo de proceder respecto al pago</li> </ul>	Capacitación al dispositivo de recursos humanos, directivos y administradores en los procesos del SGCH y el enfoque para su estudio y mejoramiento, adecuando para cada caso los contenidos a transmitir, así como la forma de hacerlo	Hacer programación mensual	Director Recursos Humanos

### Anexo 8. Listado de problemas detectados y sus soluciones (continuación)

Problemas	A	B	Causas	Soluciones	Fecha de ejecución	Responsable
Existen incumplimientos del cronograma de pago de las áreas a la DRH y dentro de la misma dirección entre los grupos de trabajo, así como limitaciones en el flujo informativo	X	X	No existe un total entendimiento en todos los involucrados en el proceso de pago (técnicos de la DRH, administradores y directivos) acerca del enfoque por procesos y su repercusión en los resultados, provocado a su vez por: - desconocimiento, y en algunos casos, -indiferencia ante las consecuencias del modo de proceder respecto al pago	Capacitación al dispositivo de recursos humanos, directivos y administradores en los procesos del SGCH y el enfoque para su estudio y mejoramiento, adecuando para cada caso los contenidos a transmitir, así como la forma de hacerlo	Hacer programación mensual	Director Recursos Humanos
El mecanismo para el despacho de las informaciones después el corte para el pago no está funcionando adecuadamente, manifestándose bajas, ausencias y subsidios (que culminan) sin informar a tiempo	X	X				
Insuficiente uso de las TIC y de las posibilidades que ofrece el Assets en la revisión y procesamiento de los reportes y otros documentos de pago	X					
En los documentos despachados para el pago no siempre aparece la identificación del que firma, y en ocasiones se reciben documentos sin la firma autorizada y con borrones o tachaduras	X	X	Responsabilidad, exigencia y control limitados	- Incrementar exigencia en todos los grupos de trabajo para garantizar la calidad en la recepción de los documentos para el pago, no recibir en el grupo de nóminas los reportes sin los requisitos requeridos - Socializar por la DRH y las áreas la tabla resumen que se hizo respecto a las firmas autorizadas para cada reporte o documento de pago (ver anexo 10)	Mensual  Diciembre/2022	Jefes departamento y EPP  Metodólogo Grupo Autocontrol

## Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores

 <b>Universidad de Holguín</b>	<b>Dirección de Recursos Humanos</b>		Elaboración:
			Revisión:
	<b>Procedimiento para pago del salario a los trabajadores</b>		Aprobación:
Elaborado por: Anisleidys Cruz Ricardo Susana Rodríguez Medero Maura Leyva Rodríguez		Revisado por: Marisol Pérez Campaña Carlos Rafael Nuñez Cruz B. Lázaro Castells Gil	Aprobado por: Isabel Cristina Torres Torres
			Código: DRH-PE-02

### ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. OBJETO.....	2
2. ALCANCE .....	2
3. REFERENCIAS LEGALES Y NORMATIVAS .....	2
4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....	3
5. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES .....	5
6. DESARROLLO .....	7
6.1 Generalidades del proceso de pago.....	7
6.2 Procedimiento general.....	8
6.3 Etapa I. Preparación del proceso de pago .....	10
6.4 Etapa II. Procesamiento del pago.....	11
6.5 Etapa III. Ejecución y ajuste del proceso de pago.....	13
7. REGISTROS .....	13
8. ANEXOS .....	



## **Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**

### **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes. Las repercusiones de estos cambios en los recursos humanos redundan en la necesidad de utilizar estrategias para lograr un recurso humano competente y comprometido, ya que son el elemento principal de toda empresa.

Uno de los pilares fundamentales de este, es el salario o remuneración, que es la base de la estimulación. La estimulación es, sin dudas, una de las prácticas de los recursos humanos de mayor sensibilidad entre los trabajadores, que incide directamente en su motivación. Es de vital importancia que toda organización cuente con un sistema de pago novedoso, que le permita una mayor remuneración a los trabajadores, pues las personas son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Cuba no se encuentra ajena a la evolución en los sistemas de pago en el mundo. Este es un elemento que se evidencia en los Lineamientos de la política económica y social aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba para el período 2021-2026. Fundamentalmente el lineamiento 108 se refiere a rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia.

Desde el año 1995 en el Ministerio de Educación Superior (MES) y sus universidades se ha trabajado en la introducción de un sistema propio de Gestión de Recursos Humanos, donde existe un proceso con objetivos y criterios de medidas que tributan a ello. La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín, tiene dentro de sus prioridades de trabajo el diseño y perfeccionamiento de sus procesos.

En este sentido se requiere de la elaboración de la documentación necesaria que sirva de guía metodológica para establecer las reglas de actuación y asegure la calidad en la ejecución de las tareas y actividades relativas a los procesos que se realizan. Entre estos el proceso de pago del salario, al cual se dedica este procedimiento.

#### **1. OBJETO**

Establecer las directrices para el desarrollo del proceso de pago del salario en la Universidad de Holguín.

#### **2. ALCANCE**

Es aplicable a todo el personal de la Universidad de Holguín, abarcado en los diferentes sistemas de pago aprobados.

#### **3. REFERENCIAS LEGALES Y NORMATIVAS**

- a) Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2013). Ley 116. Código de Trabajo. *Gaceta Oficial Extraordinaria* (29).
- b) Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2005). Ley de seguridad social
- c) Consejo de Estado (2021). Decreto Ley 56. De la maternidad de la trabajadora.
- d) Consejo de Estado (2020). Decreto-Ley 13 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30)
- e) Consejo de Estado (2018). Decreto Ley 369. Regula la estructura de la educación superior.
- f) Consejo de Ministros (2014). Decreto 326. Reglamento del Código de Trabajo. *Gaceta Oficial Extraordinaria* (29).
- g) Consejo de Ministros (2009). Decreto 283. Reglamento de la Ley de Seguridad Social
- h) Consejo de Ministros (1986). Decreto No 134. Licencia deportiva. INDER
- i) Ministerio de Finanzas y Precios (2019). Resolución 287. Reglamento para el sistema de programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación. (GOC-2019-1000-O86)



## **Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**

- j) Ministerio de Finanzas y Precios (2017). Resolución 13. Datos de uso obligatorio
- k) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021a). Resolución 7. Pago de condiciones laborales anormales.
- l) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021b). Resolución 44. Establece la organización salarial del sistema de la Educación Superior
- m) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020). Resolución 29. Escalas y tarifas salariales
- n) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2016). Resolución 6. Formas y sistemas de pago
- o) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2014). Resolución 34. Apartados 1ero, 2do y 3ro. Pago de Becas en el extranjero.
- p) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2012). Resolución 43. Regulaciones laborales aplicables a los trabajadores que solicitan viajar al exterior por asuntos personales.
- q) Instituto Nacional de Deporte (2002). Resolución 42. Prestaciones de Servicios.
- r) Universidad de Holguín (2022a). Resolución Rectoral 130. Indicaciones sobre la contratación y pago.
- s) Universidad de Holguín (2021). Convenio Colectivo de Trabajo.
- t) Universidad de Holguín (2016a). Procedimiento para el trámite de salida del país por problemas personales. Departamento Jurídico.
- u) Universidad de Holguín (2016b). Resolución Rectoral 182. Jefes Facultados.
- v) Calificadores de cargos ramales de organismos utilizados en la universidad y propios del MES.

### **4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

- a) Condiciones laborales anormales: Pago adicional por el desarrollo de tareas que comprometen la integridad física y(o) de los trabajadores.
- b) Estimulación material: Sistema de acciones que interactúan y se integran para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia, la eficacia y el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- c) Licencia no retribuida: Permiso que se otorga a un trabajador para ausentarse de sus labores por causas de diferente índole que incluye las personales, pero en todos los casos debidamente solicitado, justificado y aprobado por la autoridad competente.
- d) Movilización: Permiso que se otorga a un trabajador para ausentarse de sus labores por movilizaciones militares o de otra índole que se contemple en la legislación vigente, debidamente solicitado, justificado y aprobado por la autoridad competente. El mismo es remunerado.
- e) Movimiento de nómina: Operación que se registra de forma escrita o impresa y contable para los cambios en la nomenclatura de datos de un trabajador por conceptos como altas, bajas, salario y ubicación.
- f) Nómina: Documento que refleja de una manera ordenada, el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, a partir de lo cual proporciona la información contable y estadística.
- g) Nominilla: Documento que refleja de una manera ordenada, el pago de conceptos de salario, seguridad social u otros que establezca la legislación vigente, a partir de lo cual proporciona la información contable y estadística.
- h) Pago por horas extras: Pago adicional por el desarrollo de tareas fuera del horario establecido, debidamente solicitado, justificado y aprobado por la autoridad competente.

## **Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**

- i) Salario: Parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.
- j) Seguridad social: Protección adecuada a todo trabajador impedido por su edad, invalidez o enfermedad.
- k) Sistema de pago a sueldo: Sistema de pago donde las deducciones se calculan multiplicando las horas dejadas de laborar por ausencias, interrupciones e infracciones del horario, por el coeficiente que resulte de dividir el sueldo mensual entre 190,6 horas o entre el promedio mensual de las horas de trabajo oficialmente establecidas.
- l) Sistema de pago por tarifa horaria: Sistema de pago donde la magnitud del salario se determina mediante la multiplicación del tiempo realmente trabajado, en una jornada o período de tiempo determinado, por la tarifa de la escala correspondiente a la calificación del trabajador, más los incrementos legalmente establecidos que correspondan.
- m) Sistema de pago: Sistema de remuneraciones que determina cómo recibe el trabajador los pagos y otras compensaciones por las tareas desempeñadas, lo cual depende de elementos como la productividad, el esfuerzo, la capacidad, las responsabilidades y los indicadores que se establezcan por los organismos superiores.
- n) Subsidio: Pago que se realiza por concepto de seguridad social (certificados médicos, licencias de maternidad, etc.)
- o) Tarifa horaria: Pago por hora trabajada de acuerdo al cargo que desempeña el trabajador.
- p) Vacaciones: El derecho que tienen los trabajadores de disfrutar de un mes de vacaciones pagadas, considerado de treinta días naturales, por cada once meses de trabajo efectivo, y puede otorgarse por períodos de treinta, veinte, quince, diez o siete días.

### **5. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES**

#### **5.1. Atribuciones y obligaciones generales**

Corresponden al **Director de la Dirección de Recursos Humanos** las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Firmar la nómina
- b) Velar por la calidad del proceso de pago
- c) Dar visto bueno al pago de excepcionalidades (horas extras, simultaneidad, pagos retroactivos, etc.)
- d) Verificar la disponibilidad del presupuesto con respecto al gasto a ejecutar en el mes.

Corresponden al **Director de la Dirección Económica** las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Asegurar la acreditación y extracción del efectivo para el pago del salario
- b) Garantizar los procesos contables y financieros derivados del proceso de pago del salario.

Corresponden a los **jefes de áreas docentes y no docentes a los distintos niveles de la estructura** las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Firmar los reportes de sus trabajadores subordinados.

#### **5.2. Atribuciones y obligaciones específicas**

Corresponden al **Administrador** del CUM/FUM y personal designado en las otras áreas las obligaciones siguientes:

- a) Verificar las tarjetas de firma y los documentos primarios
- b) Llenar los reportes de pago de las áreas que atienden
- c) Despachar con los reportes de pago, documentos de seguridad social y otros con el área de recursos humanos.



## **Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**

Corresponden al **Metodólogo (Dirección de Ciencia, Tecnología e Innovación)** las obligaciones siguientes:

- a) Elaborar y despachar los registros de Remuneración por la participación en Programas y Proyectos de CTI para el pago de la actividad autofinanciada.

Corresponden al **Jefe de Departamento de Transporte** las obligaciones siguientes:

- a) Garantizar la conciliación de la hoja de ruta de cada chofer con su tarjeta de firma para el cálculo de las horas y su despacho con el área de recursos humanos.

Corresponden al **Metodólogo (Grupo de Autocontrol de los Recursos Humanos)** las obligaciones siguientes:

- a) Elaborar los informes derivados del proceso de pago (Altas, bajas, promedio de trabajadores, etc.)
- b) Elabora el presupuesto de gasto de salario
- c) Velar por la seguridad informática.

Corresponden al **Metodólogo (Actividad Autofinanciada)** las obligaciones siguientes:

- a) Recepcionar y revisar los registros de Remuneración por la participación en Programas y Proyectos de CTI para el pago de la actividad autofinanciada
- b) Registrar en el sistema Assets la actividad autofinanciada.
- c) Elaborar los informes derivados del pago de actividad autofinanciada.

Corresponden al **Especialista en Gestión de Recursos Humanos (Recursos Laborales)** las obligaciones siguientes:

- a) Recibir y revisar los reportes de pago despachados por los administradores, comprobando su correspondencia con el área de seguridad social
- b) Confeccionar contratos y movimientos de nómina
- c) Registrar en el sistema Assets los reportes de pago y otros relacionados.

Corresponden al **Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo** las obligaciones siguientes:

- a) Recibir y revisar los documentos primarios de seguridad social despachados por los administradores y trabajadores
- b) Registrar en el sistema Assets los datos de seguridad social.

Corresponden al **Especialista en Gestión Económica (Grupo de Nóminas)** las obligaciones siguientes:

- a) Revisar los reportes de pago y seguridad social asentados en el sistema Assets
- b) Calcular y revisar las nóminas, las nominillas, los aportes a la seguridad social y los impuestos sobre los ingresos personales
- c) Entregar el pago a área económica.
- d) Procesar los pagos retroactivos, reintegros y otros descuentos por conceptos de errores en el proceso de pago

Corresponden al **Especialista B en Ciencias Informáticas** las obligaciones siguientes:

- a) Velar por la seguridad informática
- b) Gestionar la programación del *software* Assets con sus claves de acceso, dominios, usuarios, actualizaciones, etc.

### **6. DESARROLLO**

El salario siempre ha desempeñado un papel importante en la motivación del ser humano, pues le permite satisfacer, o al menos atenuar, sus necesidades básicas. El salario se concibe como el principal estímulo material y debe estar directamente relacionado al aporte en cantidad y calidad. Por tanto, la correcta ejecución del proceso de pago del salario contribuye a la satisfacción laboral. En lo subsiguiente se explica cómo desarrollar este proceso a partir de sus generalidades y elementos particulares.



## Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)

### 6.1. Generalidades del proceso de pago

6.1.1. En la Universidad de acuerdo a la complejidad de los procesos que se desarrollan están aprobados dos sistemas de pago de la forma de pago a tiempo.

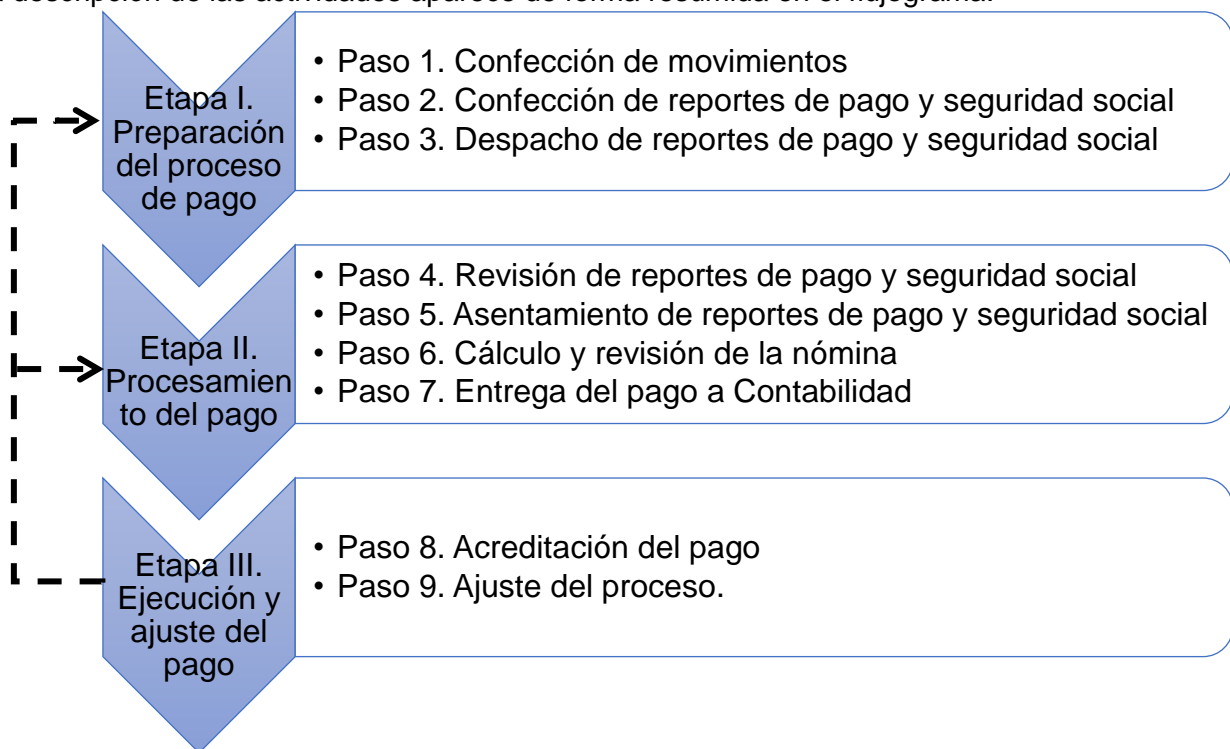
- Sistema de pago a sueldo: Que abarca a la mayor parte de la plantilla, con lo cual incluye tanto a personal docente como no docente.
- Sistemas de pago por tarifa horaria: Para el tratamiento de casos particulares como los profesores a tiempo parcial, jubilados reincorporados docentes y no docentes y estudiantes contratados.

6.1.2. El pago de salario a los trabajadores comenzará los días 6 de cada mes, con las excepciones siguientes:

- Si este día coincide con un domingo, se transfiere el día laborable anterior.
- En el mes de enero, cuando el regreso del receso docente coincida con el fin o inicio de la semana, se realizará 3 días después de la reincorporación.<sup>8</sup>

### 6.2. Procedimiento general

6.2.1. Para el desarrollo del proceso de pago del salario en la Universidad se confeccionó un procedimiento general que consta de tres etapas que a su vez se dividen en nueve pasos con un enfoque de mejora continua. El esquema del procedimiento se muestra en la figura 1, mientras la descripción de las actividades aparece de forma resumida en el flujograma.



**Figura 1. Procedimiento para el pago del salario a trabajadores.**

6.2.2. Las fichas constituyen una herramienta que permiten documentar de manera clara y ordenada el proceso. En este sentido se confeccionó la ficha del proceso de pago del salario.

<sup>8</sup> Cláusula 33 del Convenio Colectivo de Trabajo.

## Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)

6.2.3. Como parte del proceso de pago se desarrollan 28 actividades interrelacionadas, las que no constituyen objeto del presente procedimiento. Estos subprocesos se describen de forma detallada a partir de cuatro instrucciones de trabajo adjuntas, según la lógica de la tabla 1.

**Tabla 1. Instrucciones de trabajo derivadas del procedimiento**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Subprocesos que incluye</b>
DRH-I-01	Instrucciones para los movimientos de nómina	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajas de trabajadores</li> <li>2. Movimientos de nóminas por cambio de cargo</li> <li>3. Movimientos de nóminas por pago de maestría, especialidad o doctorado</li> <li>4. Movimientos de nóminas que impliquen pagos de salarios retroactivos</li> <li>5. Movimientos de nóminas por cambio del tipo de contrato</li> <li>6. Movimientos de nóminas por cambio de unidad organizativa</li> <li>7. Movimiento de nóminas por pago de licencias deportivas</li> <li>8. Movimiento de nóminas por cursos en el exterior</li> </ol>
DRH-I-02	Instrucciones para los reportes de pago y seguridad social	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Revisión y procesamiento del pago por el trabajo realizado en turnos nocturnos</li> <li>10. Revisión y procesamiento del pago por Condiciones Laborales Anormales</li> <li>11. Revisión y procesamiento de los días feriados, de conmemoración nacional y de receso laboral con pago del salario</li> <li>12. Revisión y procesamiento de los reportes de horas extras</li> <li>13. Revisión y procesamiento de los reportes por movilizaciones</li> <li>14. Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias sin sueldo por problemas personales</li> <li>15. Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias no retribuidas por trámites migratorios</li> <li>16. Revisión y procesamiento de la simultaneidad prestación social salario</li> <li>17. Revisión y procesamiento de las vacaciones</li> <li>18. Revisión y procesamiento de la simultaneidad de salario y vacaciones</li> </ol>
DRH-I-03	Instrucciones para los reportes de pago de tarifistas y otros pagos específicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Revisión y procesamiento del tiempo trabajado por los profesores contratados por tarifa horaria</li> <li>20. Revisión y procesamiento del pago de los trabajadores designados a desempeñarse en organizaciones políticas, gobierno</li> <li>21. Revisión y procesamiento del pago a choferes por trabajo extraordinario</li> <li>22. Revisión y procesamiento del pago de actividad autofinanciada</li> <li>23. Revisión y procesamiento del pago por horas de los no docentes contratados en más de un empleo</li> </ol>
DRH-I-04	Instrucciones para el procesamiento de nóminas	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. Revisión del registro de asistencia al trabajo (tarjetas de firma)</li> <li>25. Revisión y procesamiento de la prenómina del área (modelo PC 10)</li> <li>26. Asentamiento en el Assets de las ausencias de los empleados</li> <li>27. Revisión y procesamiento de los ajustes por ausencias después del corte para el pago</li> <li>28. Cálculo y revisión de la nómina.</li> </ol>



## **Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**

### **6.3. Etapa I. Preparación del proceso de pago**

6.3.0. Objetivo: Sentar las bases para el desarrollo del proceso de pago del salario.

#### **6.3.1. Paso 1. Confección de movimientos**

6.3.1.1. Desde el comienzo y durante todo el mes tienen lugar movimientos de nóminas, tanto de altas, de bajas como por los diferentes conceptos de cambio:

- cambio de cargo
- pago de maestría, especialidad o doctorado
- pagos de salarios retroactivos
- cambio del tipo de contrato
- cambio de unidad organizativa
- pago de licencias deportivas
- cursos en el exterior.

6.3.1.2. El grupo de recursos humanos encargado de la selección y contratación, así como el de recursos laborales tienen la responsabilidad de llevar a cabo este proceso de actualización constante que implica tanto la documentación de los trabajadores implicados como el trabajo con el *software* Assets. Las áreas también son partícipes de este proceso de entrega de informaciones.

#### **6.3.2. Paso 2. Confección de reportes de pago y seguridad social**

6.3.2.1. En la confección de los reportes de pago por los responsables de cada área se requieren de una serie de documentos primarios:

- En el caso del personal docente, que no tiene control de horario, el plan de trabajo y su informe de cumplimiento con la revisión y aprobación del jefe inmediato.
- En el caso del personal no docente, con control de horario, la tarjeta de firma revisada por el administrador o la autoridad designada y aprobado por el jefe inmediato.
- En el caso de los profesores a tiempo parcial, jubilados reincorporados docentes y no docentes, estudiantes contratados y otros, los que se acogen al sistema de pago por tarifa horaria, el reporte de tarifa horaria emitido por el administrador o la autoridad designada y aprobado por el jefe inmediato.

6.3.2.2. De la misma forma se presentan otros documentos relacionados al pago por conceptos de:

- turnos nocturnos
- condiciones laborales anormales
- días feriados, de conmemoración nacional y de receso laboral con pago del salario
- horas extras
- vacaciones<sup>9</sup>
- simultaneidad prestación social salario
- simultaneidad de salario y vacaciones
- actividad autofinanciada.

---

<sup>9</sup> Las vacaciones se emiten en modelos individuales, sin embargo, durante las vacaciones masivas se confecciona un listado general.



## **Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**

6.3.2.3. Deben quedar identificados los conceptos de seguridad social y otros elementos, tales como:

- certificados médicos
- licencia de maternidad y prestación social
- constancia de movilización militar
- constancia de privación de libertad
- licencias sin sueldo por problemas personales
- licencias sin sueldo por trámites migratorios.

6.3.2.4. El modelo PC-10 resultante refleja el tiempo laborado y no laborado.

### **6.3.3. Paso 3. Despacho de reportes**

6.3.3.1. Los administradores y designados de cada área entregan los reportes de pago al Grupo de Recursos Laborales, mientras los reportes de seguridad social son despachados con el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo. Para los casos de la seguridad social, los trabajadores pueden entregar personalmente sus documentos.

6.3.3.2. En las sedes Celia Sánchez Manduley, José de la Luz y Caballero y Manuel Fajardo Rivero, los reportes de pago y seguridad social son tramitados con el(los) especialistas que atienden recursos laborales y seguridad social del grupo de recursos humanos.

### **6.4. Etapa II. Procesamiento del pago**

6.4.0. Objetivo: Procesar en el sistema Assets los reportes de pago y seguridad social para la emisión de la nómina.

#### **6.4.1. Paso 4. Revisión de reportes de pago y seguridad social**

6.4.1.1. Los especialistas de recursos laborales revisan la correspondencia de los documentos primarios y los reportes de pago (Modelo PC-10).

6.4.1.2. Los especialistas de seguridad social revisan el cumplimiento de los requisitos establecidos en la legislación vigente para los reportes de seguridad social (Modelo PC-10).

6.4.1.3. Se establece la comunicación directa entre los especialistas de recursos laborales y de seguridad social para verificar la correspondencia entre los reportes de pago y seguridad social, de forma tal que se identifiquen errores en el proceso. En este sentido los especialistas que atienden seguridad social entregan a recursos laborales un listado con los trabajadores implicados en los diferentes conceptos y las fechas afectadas

6.4.1.4. Los reportes de pago se chequean además contra las altas y las bajas.

6.4.1.5. De presentarse incongruencias se consulta con los administradores y personal designando en las áreas para corregir las deficiencias detectadas.

#### **6.4.2. Paso 5. Asentamiento de reportes de pago y seguridad social**

6.4.2.1. Los reportes de pago y seguridad social conciliados son llevados al sistema Assets.

6.4.2.2. Los reportes de pago se asientan teniendo en cuenta las particularidades de cada sistema de pago:

- Para los sueldistas se introducen las claves de ausencia.
- Para los tarifistas se introducen las horas laboradas.

6.4.2.3. Los reportes de seguridad social se asientan de acuerdo a la clave establecida por el *software* para cada concepto.

6.4.2.4. El programa detecta automáticamente cuando existen errores, lo que deriva en la realización de arreglos tanto del PC-10 como de los documentos de seguridad social (certificados médicos).



## **Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**

### **6.4.3. Paso 6. Cálculo y revisión de la nómina**

6.4.3.1. El grupo de nóminas establece un cronograma para la entrega de la información que le suministran los grupos de recursos laborales y seguridad y salud en el trabajo y seguridad social. Esto les posibilita la revisión del proceso. Esto divide el trabajo en:

- Pago de tarifistas
- Pago por modelos PS-10 y movimientos de nómina
- Seguridad social.

6.4.3.2. Se realizan el cálculo y la revisión exhaustiva de las nóminas y las nominillas.

6.4.3.3. Se calculan los aportes a la seguridad social y los impuestos sobre los ingresos personales.

### **6.4.4. Paso 7. Entrega del pago a Contabilidad**

6.4.4.1. Se exportan del software los ficheros de pago de salario y pago de proyecto, así como todas las carpetas adjuntas al proceso.

## **6.5. Etapa III. Ejecución y ajuste del proceso de pago**

6.5.0. Objetivo: Llevar a cabo el pago a los trabajadores

### **6.5.1. Paso 8. Acreditación del pago**

El grupo de contabilidad de la Dirección Económica lleva a cabo el proceso de acreditación de las tarjetas magnéticas y extracción del efectivo para el cobro en caja.

### **6.5.2. Paso 9. Ajuste del proceso**

Una vez concluido el proceso de pago pueden detectarse errores como salarios indebidos o salarios o subsidios sin reportar. Estas deficiencias requieren la toma de medidas como reintegros, descuentos y pagos por nominillas, los que se tramitan por el grupo de nóminas al mes siguiente.

## **7. REGISTROS**

7.1 Para el desarrollo de esta actividad se emplean una serie de registros. En el caso de las bajas son:

- DRH-EM-R-01. Registro 2-1. Devolución de materiales y cumplimiento de obligaciones
- SC 4-08 Registro de años de servicio
- SC 4-09 Certificación de años de servicio
- DRH-EM-R-02. Registro 2-2. Modelo EP-2
- DRH-EM-R-03. Registro 2-3. Modelo EP-3
- DRH-EM-R-04. Registro 2-4 Acta de entrega de expediente laboral.

7.2. Para los cambios de cargo, de tipo de contrato o de unidad organizativa o para el pago de maestría, especialidad o doctorado son:

- DRH-EM-R-02. Registro 2-2. Modelo EP-2
- DRH-EM-R-03. Registro 2-3. Modelo EP-3
- DRH-EM-R-05. Registro 3.1 Suplemento de contrato.

7.3. Para el pago de salarios retroactivos es:

- DRH-EM-R-06. Registro 5.1 Pago por nominilla.

7.4. Para el pago de licencias deportivas es:

- DRH-EM-R-07. Modelo 8.1 Licencia deportiva.

7.5. Para la revisión y procesamiento del pago por el trabajo realizado en turnos nocturnos es:

- DRH-EM-R-08. Registro 16-1 Reporte de pago de nocturnidad.

7.6. Para la revisión y procesamiento del pago por condiciones laborales anormales son:

- DRH-EM-R-09. Registro 17-1 Reporte de pago por Condiciones Laborales Anormales
- DRH-EM-R-10. Registro 17-2 Instructivo para el pago de horas bajo CLA.



## **Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**

7.7. Para la revisión y procesamiento de los días feriados, de conmemoración nacional y de receso laboral con pago del salario son:

- DRH-EM-R-11. Registro 18-1 Reporte de trabajo en los días feriados y de conmemoración nacional.
- DRH-EM-R-12. Registro 18-2 Tabla de conversión de horas trabajadas.

7.8. Para la revisión y procesamiento de los reportes de horas extras es:

- DRH-EM-R-13. Registro 19-1 Reporte con las horas extras trabajadas

7.9. Para la revisión y procesamiento de los reportes de las licencias sin sueldo por problemas personales es:

- DRH-EM-R-14. Registro 21-1 Solicitud de licencia sin sueldo.

7.10. Para la revisión y procesamiento de la simultaneidad prestación social y salario es:

- DRH-EM-R-15. Registro 23-1 Control de la simultaneidad prestación social salario.

7.11. Para la revisión y procesamiento de las vacaciones son:

- DRH-EM-R-16. Registro 25-1 Notificación de vacaciones del trabajador
- DRH-EM-R-17. Registro 25-2 Listado de Vacaciones.

7.12. Para la revisión y procesamiento de simultaneidad salario y vacaciones es:

- DRH-EM-R-18. Registro 26-1 Reporte de simultaneidad de salario y vacaciones.

7.13 Para la revisión y procesamiento del tiempo trabajado por los profesores contratados por tarifa horaria son:

- DRH-EM-R-19. Registro 1-1 Control de horas contratadas de los profesores por tarifa horaria
- DRH-EM-R-20. Registro 1-2 Reporte de las horas trabajadas por los profesores contratados por unidades organizativas
- DRH-EM-R-21. Registro 1-3 Reporte mensual del trabajo realizado por los profesores contratados
- DRH-EM-R-22. Registro 1-4 Listado de reporte de pago por concepto de nominillas de los profesores contratados.

7.14. Para la revisión y procesamiento del pago a choferes por trabajo extraordinario son:

- DRH-EM-R-23. Registro 11-1 Documento en Excel para calcular horario irregular de cada chofer
- DRH-EM-R-24. Registro 11-2 Reporte general de horas irregulares trabajadas por choferes.

7.15. Para la revisión y procesamiento del pago por actividad autofinanciada es:

- DRH-EM-R-25. Registro 12-1 Remuneración por la participación en Programas y Proyectos de CTI.

7.16. Para la revisión y procesamiento del pago por horas de los no docentes contratados en más de un empleo es:

- DRH-EM-R-26. Registro 13-1 Reporte de las horas trabajadas por los contratados en más de un empleo.

7.17 Para la revisión del registro de asistencia al trabajo es:

- DRH-EM-R-27. Registro 14.1 Tarjeta de firma.

7.18. Para la revisión y procesamiento de la nómina del área es:

- DRH-EM-R-28. Registro 15-1 Modelo PC-10.

7.19. Para la revisión y procesamiento de los ajustes por ausencias después del corte para el pago es:

- DRH-EM-R-29. Registro 27-1 Reporte de los ajustes por ausencias.

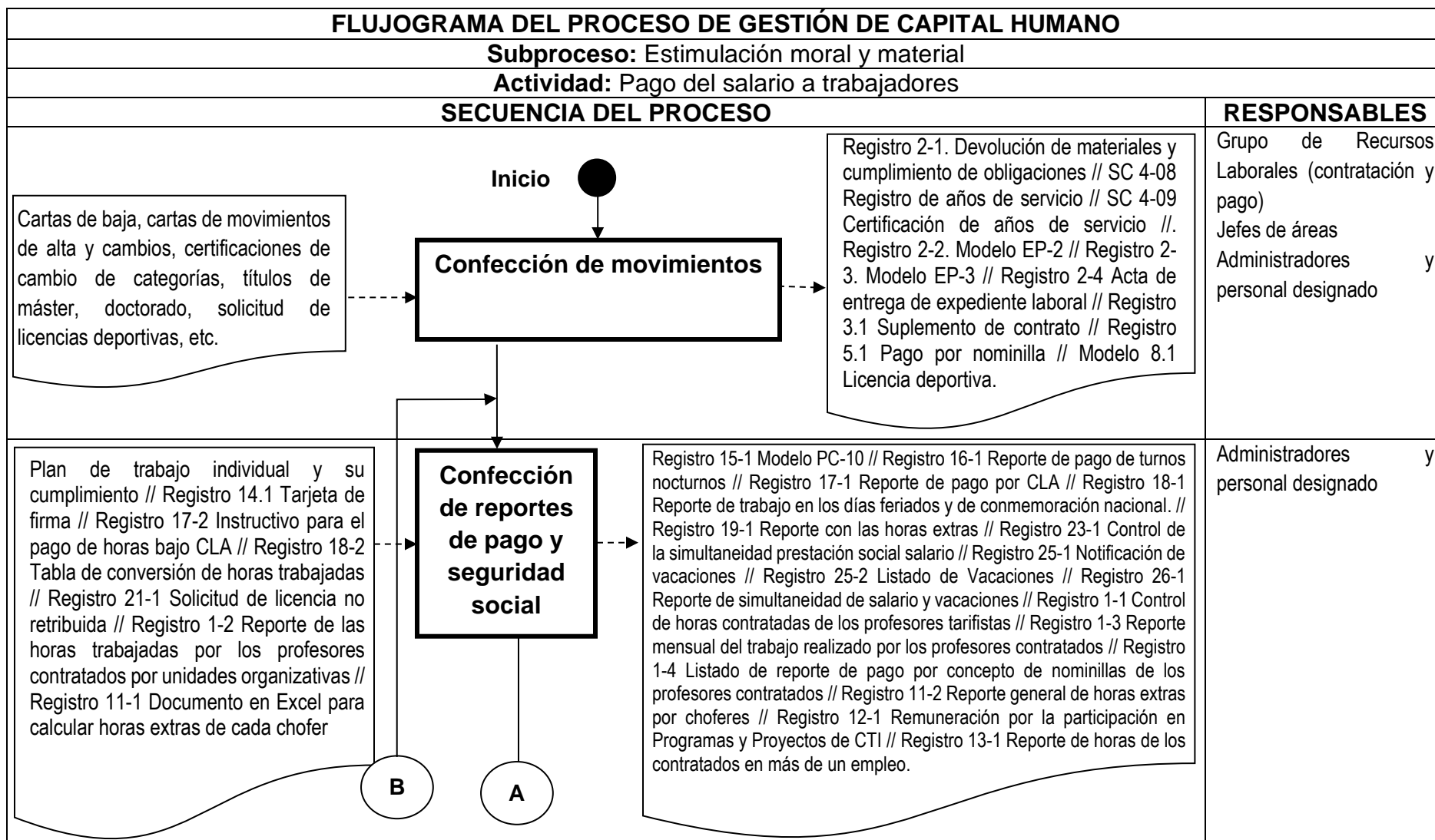
7.4. Para el cálculo y revisión de la nómina son:

- DRH-EM-R-12. Registro 18-2 Tabla de conversión de horas trabajadas
- DRH-EM-R-30. Modelo de Nóminas
- DRH-EM-R-31. Modelo de Nominillas.

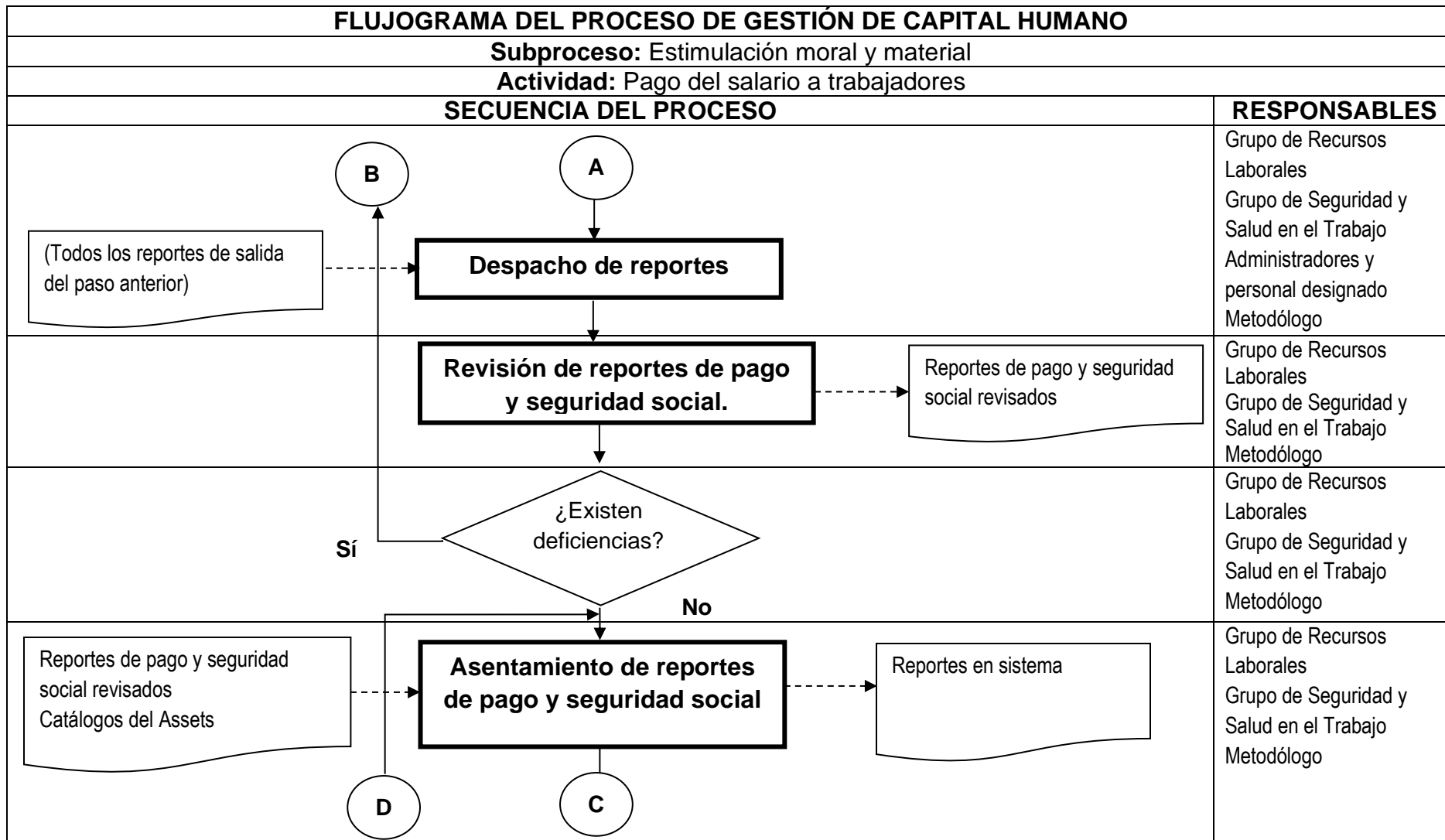


## Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)

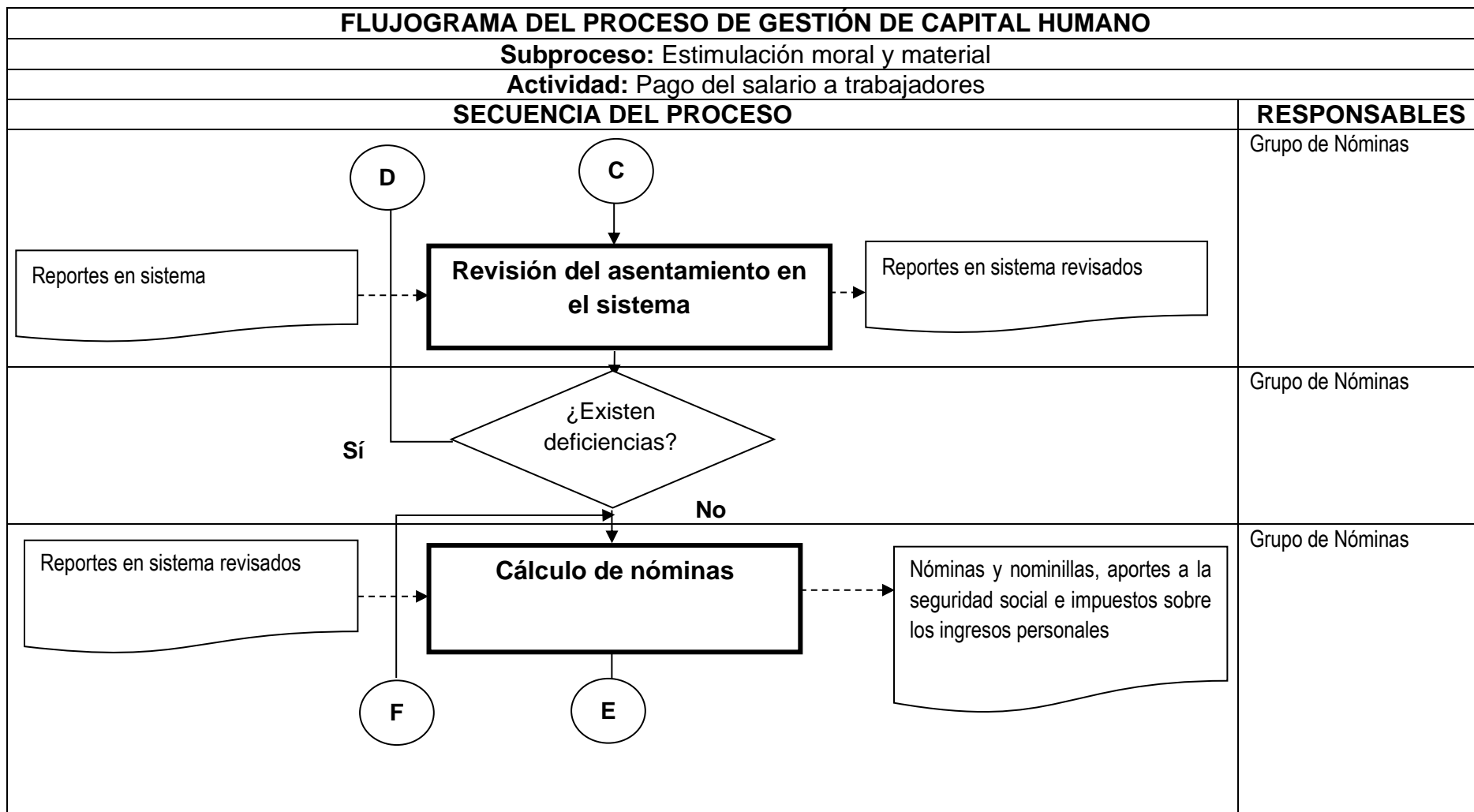
### Anexo 1. Flujograma del proceso de pago del salario a los trabajadores



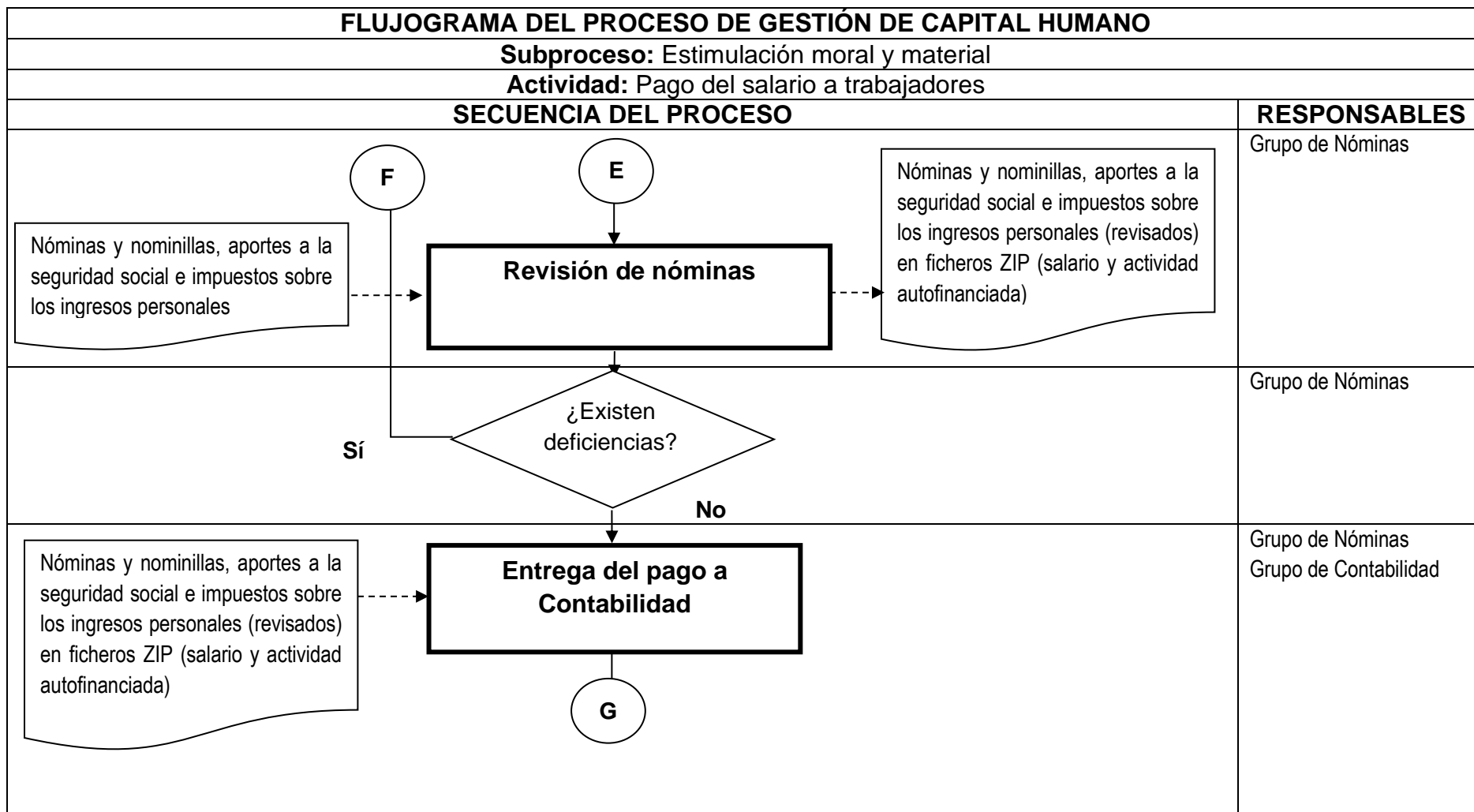
**Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**



**Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**



**Anexo 9. Procedimiento para el pago del salario a los trabajadores (continuación)**





## **Anexo 10. Revisión y procesamiento de los reportes de las licencias no retribuida por trámites migratorios**

- Recepción y revisión de carta dirigida a la rectora solicitando licencia no retribuida y vacaciones acumuladas para viajar al exterior, firmada por el trabajador, el jefe inmediato y el jefe inmediato superior
- Recepción y revisión de documento que emite economía donde explica si el trabajador tiene deudas con la universidad (crédito o medida disciplinaria)
- Emisión de documento al jurídico informando la cantidad de días q tiene de vacaciones acumuladas el trabajador
- Con estos tres documentos el trabajador realiza trámite con el jurídico
- El jurídico emite un documento con la cantidad de días totales (vacaciones acumuladas y 60 días de licencia no retribuida) q el solicitante va a estar de viaje de forma autorizada por el rector
- El especialista de recursos humanos responsabilizado con este proceso, recepciona y revisa el documento aprobatorio de la oficina del rector autorizando el viaje por trámites migratorios
- Revisar mensualmente los documentos aprobatorios que están vigentes y verificar con los técnicos de recursos laborales encargados de procesar los descuentos, que los trabajadores implicados en vacaciones o licencias si sueldo por estos conceptos tengan reflejado en las tarjetas de firmas y modelo PC 10, las ausencias con la clave 29
- Precisar con los jefes de áreas los casos de trabajadores que debían incorporarse en la fecha fijada en documento aprobatorio del rector y no lo hicieron, de existir alguno, indicar al técnico encargado, dar baja con fecha de un día después al que debía incorporarse
- El técnico de recursos laborales encargado de procesar los descuentos, efectúa en Assets los mismos (según cronograma de pago) para los trabajadores que están en alguna de estas etapas, según se indica en los procedimientos específicos para procesar las vacaciones y las licencias sin sueldo (ver los procedimientos específicos para estos casos)
- Si el trabajador se incorpora antes del tiempo aprobado de su licencia, debe presentar documento aclaratorio que certifique la fecha de incorporación lo cual estará firmado por el jefe inmediato superior. En este caso el registro de asistencia y el modelo PC 10 deben estar actualizados según esta fecha.



**Anexo 11. Firmas autorizadas para los documentos de pago elaborados en las áreas y despachados a la Dirección de Recursos Humanos**

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

**Anexo 11. Firmas autorizadas para los documentos de pago elaborados en las áreas y despachados a la Dirección de Recursos Humanos (continuación)**

<b>Documento</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Otras firmas requeridas</b>
Reporte de horas de los empleados con más de un empleo	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Registro de asistencia al trabajo o tarjetas de firma	---	Jefe directo del área	
Prenómina de las áreas (modelo PC 10)	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Pago de días feriados	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Horas extras	Jefe inmediato	Jefe facultado	Visto bueno: Director RRHH
Licencia no retribuida por problemas personales	Trabajador	Jefe facultado	
Simultaneidad prestación social salario	Trabajador	Jefe directo del área	
Vacaciones	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	Autorizado: jefe inmediato superior
Simultaneidad de salario y vacaciones	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Ajustes pendientes del mes anterior	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área o el especialista de la DRH que elabora	
Reporte de las horas trabajadas de los profesores contratados por tarifa horaria	Jefe departamento	Jefe facultado	

**Anexo 11. Firmas autorizadas para los documentos de pago elaborados en las áreas y despachados a la Dirección de Recursos Humanos (continuación)**

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

**Anexo 11. Firmas autorizadas para los documentos de pago elaborados en las áreas y despachados a la Dirección de Recursos Humanos (continuación)**

<b>Documento</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Otras firmas requeridas</b>
Prenómina de las áreas (modelo PC 10)	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Pago de días feriados	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Horas extras	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Licencia no retribuida por problemas personales	Trabajador	Jefe facultado	
Simultaneidad prestación social salario	Trabajador	Jefe directo del área	
Vacaciones	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	Autorizado: jefe inmediato superior
Simultaneidad de salario y vacaciones	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Ajustes pendientes del mes anterior	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área o el especialista de la DRH que elabora	
Condiciones Laborales Anormales choferes	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
Pago a choferes	Administrador o técnico designado	Jefe directo del área	
licencias sin sueldo por trámites migratorios	Jefe inmediato	Jefe facultado	
Actividad autofinanciada (proyecto)	Jefe de proyecto	Decano	Dirección de ciencia y técnica y especialista área económica