

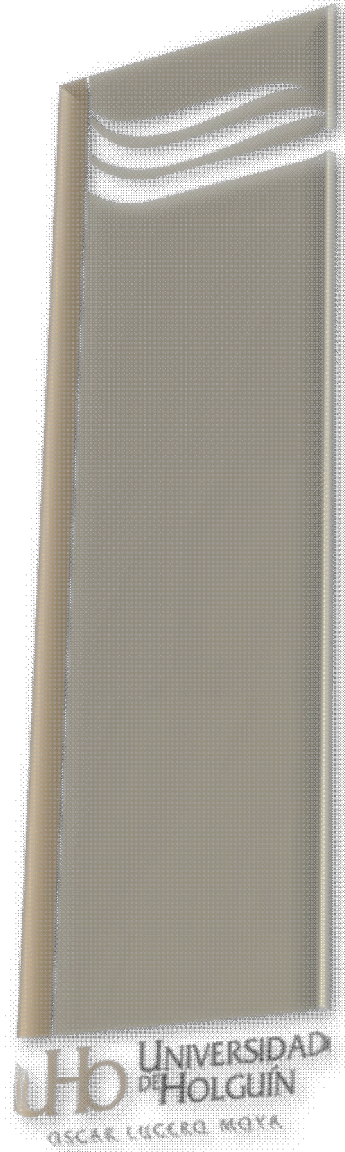
TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de instituciones de educación superior. Aplicación en universidades de la provincia Holguín

Autora: Ana Lidia Elias Romero

Tutor: Dr.C Reynaldo Velázquez Zaldívar

2010 - 2011



Pensamiento



"La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima. Sólo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina el mismo corazón heroico"...

José Martí.

DEDICATORIA

- *A mis padres y abuelos: por haber sido guías y ejemplos para mí y por brindarme todo su apoyo.*

- *A mis compañeros de aula: que han sido siempre incondicionales y me ayudaron a realizar esta meta.*

- *A mi tutor: por su comprensión y por el tiempo dedicado a la realización de este trabajo.*

AGRADECIMIENTOS

- *Agradezco a mi familia y amistades por contribuir a la realización de este gran sueño pues me dieron esperanza cuando en ocasiones parecía ser imposible.*
- *A todos mis compañeros de aula y en especial a Claudia, Beatriz, Andris, Arelis, pues sin su apoyo y comprensión no lo habría logrado, a mis compañeras de cuarto Maidelis y Yadira.*
- *Para mis profesores que han contribuido de una forma u otra, en mi formación profesional durante el proyecto de toda la carrera.*
- *Llegue entonces, mi más sincero agradecimiento a todos los que han sido partícipes de mi formación, en especial a mi tutor Reynaldo Velázquez Zaldívar por su ayuda y apoyo, a mis amigos, familiares que me ayudaron en el logro de esta meta, y a otros que aunque no se encuentran no podría dejar de mencionarlos: Rachel y Ceylan, y en especial a Rolando por haber hecho que todos estos años hayan sido más felices.*
A todos. Muchas gracias.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en las áreas económicas de los Institutos de Educación Superior de Holguín: la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín y la Universidad de Ciencias de Cultura Física y Deporte Manuel Fajardo con el objetivo de perfeccionar el sistema de capital humano del modelo de gestión económica financiera. El estudio pretende eliminar las insuficiencias en las actividades claves del sistema de gestión de capital humano (GCH) de las instituciones de educación superior (IES) en su aplicación en el área de economía que limitan su contribución a una adecuada gestión económica financiera.

El trabajo está compuesto de tres partes, en la primera se abordan los principales conceptos que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación y el modelo de gestión de capital humano que sustenta la aplicación en las Universidades. En la segunda se explica el procedimiento propuesto para el perfeccionamiento del sistema de capital humano. El diagnóstico de la gestión del capital humano en las áreas económicas de las universidades estudiadas permitió identificar como los principales problemas que se aprecian afectaciones comunes en los procesos de competencias, evaluación del desempeño, estimulación moral y material y autocontrol. También se considera con grandes reservas de mejora la capacitación y desarrollo. También las perspectivas de crecimiento, clientes y económica presentan indicadores con valores insatisfactorios. A partir de las dificultades detectadas se proponen estrategias a través de las cuales se contribuye al perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas en las universidades estudiadas.

Summary

The present work was carried out in the economic areas of the Institutes of Superior Education of Holguín: the University of Pedagogic Sciences José of the Luz and Gentleman, the University of Medical Sciences of Holguín and the University of Sciences of Physical Culture and Sport Manuel Fajardo with the objective of perfecting the system of human capital of the pattern of financial economic administration. The study seeks to eliminate the inadequacies in the key activities of the system of administration of human capital (GCH) of the institutions of superior education (IES) in its application in the area of economy that you/they limit its contribution to an appropriate financial economic administration.

The work is made up of three parts, in the first one the main concepts are approached that served of base for the development of the investigation and the pattern of administration of human capital that it sustains the application in the Universities. In second o'clock the procedure is explained proposed for the improvement of the system of human capital. The diagnosis of the administration of the human capital in the economic areas of the studied universities allowed to identify as the main problems that common affectations are appreciated in the processes of competitions, evaluation of the acting, moral stimulation and material and autocontrol. It is also considered with big reservations of improvement the training and development. Also the perspectives of growth, clients and economic they present indicators with values insatisfactorios. Starting from the detected difficulties they intend strategies through which it is contributed to the improvement of the system of administration of the human capital of the economic areas in the studied universities.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: La gestión del capital humano en las áreas económicas de las instituciones de educación superior	6
1.1 Fundamentos teórico metodológicos del perfeccionamiento de la gestión del capital humano en las áreas económicas de las instituciones de educación superior	7
1.2 Procesos clave de gestión integrada de capital humano	9
1.3 Enfoques metodológicos actuales de los procesos claves de la gestión del capital humano	14
1.3.1 Organización del trabajo	14
1.3.2 Comunicación institucional	15
1.3.3 Evaluación del desempeño	16
1.3.4 Seguridad y salud del trabajo	18
1.3.5 Estimulación moral y material	19
1.3.6 Autocontrol	20
1.3.7 Capacitación y desarrollo	21
1.3.8 Selección e integración	22
1.3.9 Competencias laborales	23
Capítulo II: procedimiento para perfeccionar el sistema de gestión de capital humano de las áreas económicas de unidades presupuestadas de educación superior	25
2.1 Etapa I. Diagnóstico de la gestión de del capital humano	25

2.2 Etapa II. Diseño e implantación de la estrategia de perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano	46
2.3 Etapa III. Realización y entrega del Informe final	46
Capítulo III. estrategia para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de instituciones de educación superior de la provincia de Holguín	47
3.1 Perspectiva de crecimiento	47
3.2 Perspectivas de los procesos	48
3.3 Perspectiva de clientes y económica	54
3.4 Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de las instituciones de educación superior estudiadas	56
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Bibliografía	62
Anexos	

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la gestión organizacional, y sobre todo en los últimos años, se han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de las organizaciones e individuos que las integran. De esta forma han surgido numerosas corrientes en este campo que se contraponen, se sustituyen o se complementan entre sí. En la actualidad cada vez más estas organizaciones concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la dirección y la gestión de recursos humanos (GRH) igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. El desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones se convierte hoy en ineludible necesidad no sólo por razones sociales y tecnológicas, sino además por razones económicas de un sistema de producción y de servicios cada vez más exigente por el marco competitivo y turbulento en el que se desenvuelve.

En estos días se reconoce que el recurso humano (RH) es un factor determinante para asegurar los resultados organizacionales y del país e incluso, en época de transformaciones, estos recursos se consolidan como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad. La gestión de recursos humanos (GRH) es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas; criterios que reiteran: Huselid (1997), Brewster (1999), Boyett (1999), Gómez Mejías (2000), Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003), Morales Cartaya (2006), Cuesta Santos (2007) para ello desarrollan de modo integral acciones de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación, organización del trabajo, seguridad y salud, autocontrol y comunicación.

Debido a esto, las organizaciones y dentro de estas las Instituciones de Educación Superior (IES) se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, cada vez mayores limitaciones de recursos materiales y financieros, un entorno cada vez más agresivo y

dinámico en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las IES concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana y la gestión de recursos humanos (GRH), por la importancia e influencia que posee en el cumplimiento de sus metas.

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que, un lugar importante dentro de las estrategias que las organizaciones establecen lo ocupa la gestión estratégica de los recursos humanos, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen recursos humanos con mayores competencias, polivalentes y motivados. Este es el gran e ineludible reto de nuestras organizaciones. (Páez, 1991). Los resultados de una adecuada GRH se traducen para la organización en un mayor grado de competencia, congruencia, compromiso y en una mayor eficacia en los costos de los recursos humanos (Beer et al, 1989). Estos enfoques han evolucionado hasta la actual corriente que concuerda en denominar a este sistema como gestión de capital humano, a partir del valor agregado que aporta el recurso humano al producto o servicio que ofrece la organización. En Cuba este enfoque se ha materializado a partir de la aparición de las NC 3000/2007 las cuales han introducido importantes cambios metodológicos en esta esfera y que en las IES todavía es incipiente.

Ante la necesidad del perfeccionamiento continuo de la actividad económica, la Educación Superior, ha gestado un modelo de Gestión Económica Financiera (MGEF). Los recursos humanos constituyen el elemento más importante y dinámico en la gestión económico-financiera, en especial el personal cuya labor tiene que ver directamente con la esfera del registro y control, del análisis, la contabilidad de gestión, las finanzas, la estadística, la planificación, o que sus funciones tengan una incidencia decisiva en el desenvolvimiento y resultados de éstas. Este modelo ha sido implantado en las entidades que pertenecen al Ministerio de Educación Superior, no así en otras

IES que se subordinan a otros organismos formadores como el MINSAP, MINED e INDER. Sin embargo este modelo es aplicable a todo tipo de IES, que al ser unidades presupuestadas (UP), tienen como aspecto en común que son financiadas por el presupuesto estatal, de ahí la importancia de asegurar el adecuado uso, destino y control de estos recursos. En este sentido los trabajadores de las áreas económicas de estas instituciones juegan un importante papel al ser los encargados del control económico que asegure un razonable control interno en la organización y a su vez garantizar el aseguramiento material y financiero de los procesos sustantivos universitarios. En la Universidad de Holguín se desarrolla un proyecto territorial de ciencia e innovación tecnológica para el perfeccionamiento de la gestión del factor humano en las áreas económicas de unidades presupuestadas a partir de las insuficiencias que se presentan en las mismas y que influyen negativamente en los procesos que allí se desarrollan.

Entre las principales insuficiencias detectadas en las áreas económicas de las IES que conforman el Consejo Provincial de Educación Superior en Holguín (COPESUM) se pueden apreciar las siguientes:

- No se tienen programas para el reclutamiento y selección del personal,
- insuficientes acciones para la preparación inicial del personal de nuevo ingreso,
- no se cuenta en general, con el diseño actualizado de los cargos,
- se evidencia falta de correspondencia entre los resultados del trabajo en las áreas y la evaluación de los trabajadores,
- incumplimiento de las expectativas individuales, fundamentalmente referidas a salario, autorrealización, reconocimiento social, estímulos y recompensas.

Lo analizado hasta aquí permite definir como **Problema Científico** a resolver: ¿Cómo perfeccionar la gestión del capital humano en las áreas económicas de las IES? El **objeto de investigación** es el sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas de las IES.

Objetivo general: Elaborar la estrategia de perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano en las áreas económicas la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, la Universidad de Ciencias de Cultura Física y Deporte Manuel Fajardo y la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero que considere los cambios metodológicos introducidos por las NC 3000 y las experiencias del MGEF del MES.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar el marco teórico referencial de la investigación para sustentar la necesidad de perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas de IES considerando los enfoques de las NC 3000 y el MGEF del MES.
2. Proponer un procedimiento para elaborar la estrategia de perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas de las IES.
3. Aplicar el procedimiento en las áreas económicas de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, la Universidad de Ciencias de Cultura Física y Deporte Manuel Fajardo y la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero.

El **campo de acción** lo constituye el sistema de de gestión del capital humano de las áreas económicas de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, la Universidad de Ciencias de Cultura Física y Deporte Manuel Fajardo y la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero.

La **idea central** a defender en la presente investigación es que los cambios en los enfoques metodológicos introducidos por las NC 3000 y la experiencia del MES en la implantación de un MGEF pueden contribuir al perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, la Universidad de Ciencias de Cultura Física y Deporte Manuel Fajardo y la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero.

Para lograr los objetivos trazados se aplicaron diferentes métodos de la investigación científica, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial.

Métodos teóricos: análisis y síntesis, histórico – lógico, inductivo-deductivo.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, tormentas de ideas, análisis documental y observación directa.

Para su presentación este trabajo de diploma se estructura de la siguiente forma: una introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un Capítulo 1, en el que se exponen los elementos teóricos en los que se sustentó la investigación; un Capítulo 2, donde se describe el procedimiento propuesto; un Capítulo 3, donde se realiza el diagnóstico y se muestra la estrategia de perfeccionamiento elaborada. Por último se reflejan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como el conjunto de anexos de necesaria inclusión, que sirven de base para la aclaración de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento, así como la bibliografía consultada para la realización del mismo.

CAPITULO I. La gestión del capital humano en las áreas económicas de las instituciones de educación superior

En la actualidad, las organizaciones y dentro de estas las instituciones de educación superior (IES) se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, cada vez mayores limitaciones de recursos materiales y financieros, un entorno cada vez más agresivo y dinámico en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las IES concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana y la gestión de recursos humanos (GRH), por la importancia e influencia que posee en el cumplimiento de sus metas.

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que, un lugar importante dentro de las estrategias que las universidades contemporáneas establecen, lo ocupa la gestión estratégica de los recursos humanos, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen recursos humanos con mayores competencias, polivalentes y motivados (Páez, 1991). Los resultados de una adecuada GRH se traducen para la universidad en un mayor grado de competencia, congruencia, compromiso y en una mayor eficacia en los costos de los recursos humanos (Beer et al, 1989).

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos o sistemas en el ámbito de la GRH que tienen como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante factores condicionantes del entorno.

Ante la necesidad del perfeccionamiento continuo de la actividad económica, la educación superior, ha gestado un modelo de gestión económica financiera (MGEF) dirigido a garantizar el aseguramiento material y financiero de los procesos sustantivos

en la universidad. Los recursos humanos constituyen el elemento más importante y dinámico

en la gestión económico-financiera, en especial el personal cuya labor tiene que ver directamente con la esfera del registro y control, del análisis, la contabilidad de gestión, las finanzas, la estadística, la planificación, o que sus funciones tengan una incidencia decisiva en el desenvolvimiento y resultados de éstas.

En el MGEF, implantado en las entidades del ministerio de educación superior se ha identificado el sistema de gestión de recursos humanos de las áreas económicas como uno de sus integrantes principales. En los últimos años se han producido importantes cambios en los enfoques metodológicos orientados por el ministerio del trabajo y seguridad social para la gestión de los recursos humanos en todas las organizaciones del país, de ahí la necesidad de adecuar este sistema del MGEF a estos requerimientos. Por otra parte resulta conveniente revisar las estrategias aplicadas en las áreas económicas con respecto al personal y de esta manera promover el necesario perfeccionamiento continuo del principal activo con que se cuenta para el aseguramiento material y financiero de los procesos sustantivos.

1.1 Fundamentos teórico metodológicos del perfeccionamiento de la gestión del capital humano en las áreas económicas de las instituciones de educación superior

El sistema de gestión de recursos humanos de las áreas económicas hasta la actualidad asume como base el modelo general para la gestión de recursos humanos, en proceso de aplicación y desarrollo desde 1996 en todas las entidades adscriptas al ministerio de educación superior (ver figura 1).

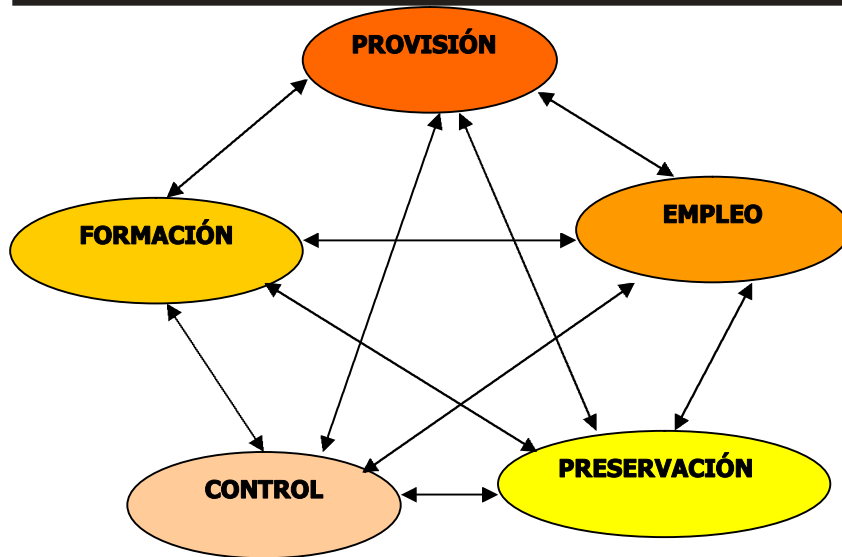


Figura 1. Subsistemas o componentes del Modelo de Gestión de Recursos Humanos y sus relaciones Fuente: Colectivo de autores. Modelo de gestión económico financiera del MES. Sistemas y Subsistemas (2002)

Si bien los modelos y enfoques aplicados hasta el día de hoy tienen su sustento en concepciones avanzadas, en la práctica se han caracterizado por el carácter reactivo en la gestión de este personal, en lo que también ha tenido alguna influencia la insuficiente preparación de los directivos de estas áreas para llevar adelante una gestión de recursos humanos con la proactividad necesaria para corresponder con las transformaciones que se llevan a cabo en la educación superior cubana.

La gestión de los recursos humanos en las áreas económicas adquiere cada vez mayor significación y relevancia, debiendo asumir un carácter estratégico dado por los siguientes elementos (Morales Cartaya, 2006; Cuesta Santos, 2007):

- La convicción de que los recursos humanos de estas áreas son el factor estratégico por excelencia para la garantía de una adecuada contabilidad y razonable control interno,
- la orientación de los planes hacia el largo plazo (se inicia un nuevo período de

- proyección estratégica) incluyendo la planificación económica proceso en el que juegan un papel trascendental estos trabajadores,
- la relación entre la gestión de Recursos Humanos y los procesos estratégicos de la universidad. Se considera la gestión de recursos humanos de este personal clave para el uso adecuado de los recursos materiales y financieros que aseguran las metas de los procesos sustantivos.

El sistema de recursos humanos debe dotar al sistema de gestión económico financiera de la universidad de los recursos humanos que le permitan cumplir los objetivos emanados de su misión lo que conduce a crear políticas, estrategias y programas que hagan posible: atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, recompensar, conservar sus recursos humanos con las competencias y compromiso necesario para lograr el aseguramiento material y financiero de los procesos sustantivos con la eficiencia y eficacia requerida “ahora y en el futuro”.

Existen requerimientos básicos para el personal del área económica:

- trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los errores, y realizar diferentes tareas u operaciones (Polivalencia),
- trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras (Motivación),
- trabajadores con disposición al cambio. Que sean capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones y cambios constantes en la legislación económica financiera (Flexibilidad).

1.2 Procesos clave de gestión integrada de capital humano

Partiendo de la definición de los recursos humanos considerados como portadores de las capacidades, potencialidades, conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias, valores, motivaciones, necesidades, intereses y aspiraciones se aprobaron en el año 2007 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), las normas cubanas

3000, 3001 y 3002 para la implantación de sistemas de gestión integrado de capital humano

(SGICH). Este sistema pretende aglutinar las tendencias más actuales relacionadas con una gestión estratégica, con un enfoque sistémico, proactivo, orientado a la formación y desarrollo del capital humano y como proceso integrador que agrega valor. Todo esto está relacionado con los trabajos realizados por Morales Cartaya (2006), comenzándose a denominar en el ámbito cubano a esta actividad, gestión del capital humano, como un estadio superior en la evolución de la gestión de los recursos humanos.

La gestión integrada de capital humano es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia organizacional, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. En la figura 2 se puede apreciar el modelo propuesto por este autor para el sistema de gestión integrada de los recursos humanos.

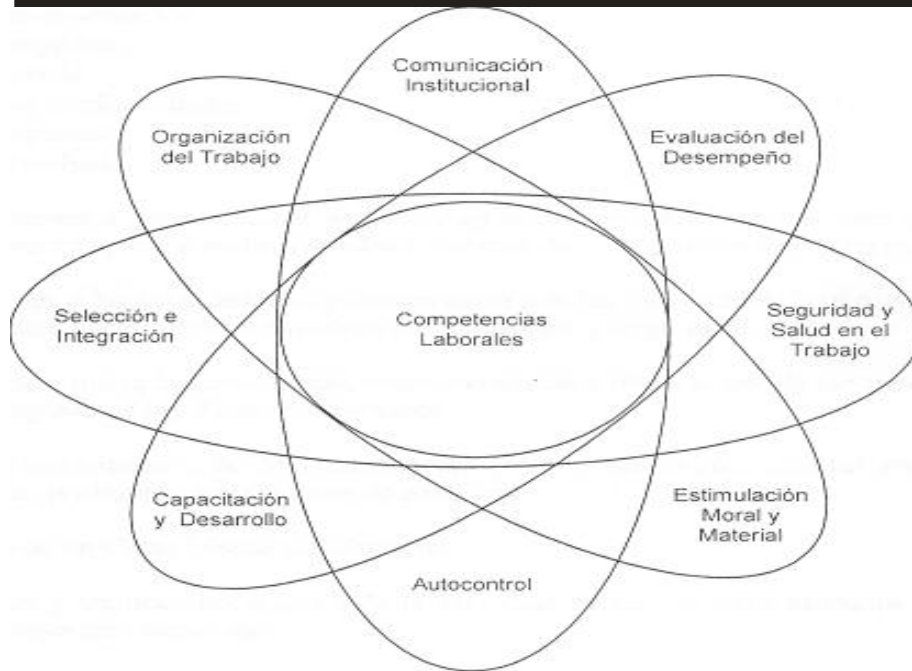


Figura 2: Modelo cubano de GICH (Morales Cartaya, 2006)

Como se puede apreciar el modelo está integrado por 9 módulos donde resultan significativos los siguientes aspectos:

- Las competencias laborales constituyen el centro del sistema. Su determinación y desarrollo permiten el desempeño de los trabajadores,
- se refuerza el carácter sistémico e integrado al definir las interacciones internas entre los módulos y externa con la estrategia de la organización,
- establece como premisa la existencia de una orientación estratégica en la organización,
- se incluyen el autocontrol y comunicación institucional como procesos de gestión de capital humano.

La lógica natural para la apropiación de estos nuevos criterios y su aplicación para el perfeccionamiento del sistema de recursos humanos sería su derivación del sistema implantado primeramente a nivel de organización, proceso que parece ser incipiente

aún. Sin embargo, a partir de la experiencia anterior, es posible actualizar el mismo con estos criterios y posteriormente adecuarlo a las orientaciones que se emitan para el sistema de gestión de capital humano en los ministerios correspondientes a los organismos formadores (cuadro 1)

Cuadro 1: Definiciones esenciales de los procesos que componen el sistema de gestión integrado de capital humano

Competencias laborales	Organización del trabajo
<p>Base de este modelo; requiere de la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la organización, las de los procesos universitarios, en especial los relacionados con la gestión económico financiera y las competencias relativas a los cargos que desempeñan los trabajadores de esta área. Son características o dimensiones subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en el puesto de trabajo asociado a la cultura organizacional de la universidad en general y del área económica en particular.</p>	<p>La organización del trabajo integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (servicios, información, conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad, salud y exigencias ergonómicas, para lograr el máximo rendimiento del trabajador, eficiencia y eficacia en el desempeño del aseguramiento material y financiero de los procesos y satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.</p>
Selección e integración	Capacitación y desarrollo



<p>Es el proceso de determinación, mediante el uso de las técnicas adecuadas, de cuáles entre varias personas son las idóneas por sus aptitudes y características personales (competencias), para desempeñar las funciones del cargo a ocupar a satisfacción de la propia persona y del área económica donde va a laborar. La tendencia más actual es buscar candidatos significando flexibilidad o multihabilidades en el trabajador, y no sólo para las competencias del cargo sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de trabajar en equipo) y la cultura organizacional. Es de vital importancia el trabajo con adiestrados como vía principal de reclutamiento.</p>	<p>Es el proceso para desarrollar las actitudes, conocimientos y capacidades de los trabajadores según su papel en los procesos de aseguramiento material y financiero. Debe formar cualidades tanto técnicas como humanas, que le permitan afrontar con garantía de éxito los cambios a los que ella pueda verse sometida ahora y en futuro.</p> <p>A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia económica financiera de la universidad como contribución a los procesos sustantivos. Se concibe como una inversión y no como un gasto y una de las principales fuentes de bienestar para el personal</p>
<p>Estimulación material y moral:</p>	<p>Seguridad y salud en el trabajo:</p>
<p>Forman parte del sistema de estimulación todos los beneficios que la universidad pone a disposición de sus trabajadores.</p> <p>Por sistema de estimulación al trabajo o de compensación laboral, se entienden las acciones dirigidas a que los empleados contribuyan a los objetivos de la universidad logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio. El reconocimiento social debe constituir una parte importante del sistema sin descuidar el salario y otras vías que se puedan utilizar para la compensación material.</p>	<p>La seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la universidad y al medio ambiente. En la actividad económica resulta significativo el uso de medios informáticos por lo que su explotación debe cumplir las normas de seguridad y salud establecidas con este fin.</p>

Evaluación del desempeño	Comunicación institucional
<p>Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos del área económica en primer lugar como contribución a los objetivos universitarios, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.</p>	<p>La integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección debe formular, aplicar y controlar la estrategia comunicativa de la universidad y sus especificidades en la actividad económica donde la coordinación entre áreas juega un papel fundamental.</p>
Autocontrol	
<p>Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. El autocontrol asegura que el sistema de gestión de capital humano esté integrado con la estrategia universitaria, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir el impacto en los trabajadores y en toda la comunidad universitaria de la labor desarrollada en la conducción del capital humano de la esfera económica.</p>	

1.3 Enfoques metodológicos actuales de los procesos claves de la gestión del capital humano

A continuación se describen algunos de los enfoques consultados en la literatura y que fundamentan metodológicamente las acciones que posteriormente sustentarán la estrategia de perfeccionamiento de la gestión del capital humano en las áreas económicas de las IES:

1.3.1 Organización del trabajo

Es la actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en las organizaciones. Se define como organización del trabajo a la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos (Morales Cartaya, 2009)

Esta integración del capital humano con los equipos y materiales en el proceso de trabajo se sustenta en estudios de trabajo dirigidos a identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos, y en correspondencia, diseñar los puestos de trabajo.

Los estudios del trabajo tienen como finalidad analizar cómo se está realizando una actividad y a partir de sus resultados, simplificar o modificar el método utilizado para reducir el trabajo innecesario o excesivo, ahorrar recursos y fijar el tiempo normal para su realización.

Los estudios de organización del trabajo se sustentan sobre la base de los principios siguientes:

1. Integralidad, consiste en considerar a todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la organización,
2. sistema en la búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la organización,
3. participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas de control aportando sus experiencias y sugerencias.

1.3.2 Comunicación institucional

La integración estratégica de la gestión de capital humano con la participación efectiva de los trabajadores solo puede lograrse mediante procesos de comunicación que logren establecer consensos y unidad de acción en la organización para materializar la

estrategia, asimilar y desarrollar las competencias necesarias, la innovación y la solución de problemas. La dirección formula, aplica y controla el sistema de comunicación de la organización, donde el trabajo hombre a hombre resulta clave. Sin comunicación no hay organización.

El proceso de comunicación se basa en los principios siguientes:

1. Es consustancial a la gestión de capital humano y la organización,
2. la organización genera, planifica, implementa y controla su propio proceso de comunicación, determinado por su objeto social, su historia y sus tradiciones, sus características y nivel de participación de los trabajadores, sus objetivos estratégicos y operativos, el grado de integración de los procesos internos y externos, así como su compromiso social,
3. comunicar es crear significados y es la mejor manera de lograr que el capital humano se identifique con los objetivos, estrategia, planes y problemas de la organización, y actúe en su consecución.

El sistema de comunicación y sus procesos responde en la organización, prioritariamente, a siete preguntas: ¿qué se quiere informar, transmitir, comunicar?, ¿quién lo va a comunicar?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿para qué?

Para el diseño del sistema de comunicación se identifican a partir del diagnóstico, los problemas y las metas, las necesidades y oportunidades informativas, el tipo de información a transmitir, los medios y canales. Para ello se determinara en qué estado se encuentran, circulan y asimilan los mensajes.

Entre las prioridades informativas y de retroalimentación asociadas al proceso de comunicación en la organización aparecen la historia y las tradiciones del colectivo laboral, el objeto social, la misión y la visión, las relaciones con el entorno, la composición de los trabajadores y dirigentes, los requisitos de selección, los valores éticos y revolucionarios, la organización del trabajo la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo de los trabajadores, la estimulación moral y los ingresos

monetarios, los resultados económicos y productivos, los compromisos con la sociedad, la rama, el sector y la comunidad, la comparación con otras organizaciones líderes y los acontecimientos más importantes del acontecer nacional e internacional. Todos estos elementos tributan al diseño de la estrategia de comunicación organizacional.

1.3.3 Evaluación del desempeño

Es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la organización, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y del criterio de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

El proceso de evaluación del desempeño actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas de la organización. La evaluación del desempeño se basa en los principios siguientes:

- Permite alcanzar los objetivos de la organización al enfatizar en que las responsabilidades de los trabajadores que laboran en los procesos de las actividades principales, estén directamente relacionado con la estrategia,
 - se aplica a todos los trabajadores,
 - predomina la valoración cualitativa y directa por medio de indicadores, sin informes burocráticos, ni procesos prolongados,
-
- se definen los indicadores para la evaluación del desempeño de diferentes categorías, previo acuerdo con la organización sindical, y del conocimiento y la participación de los evaluados.

Esta actividad se debe realizar anualmente, con cortes parciales y se organiza de acuerdo con las características técnico-organizativas de la organización. Los objetivos fundamentales que persigue se aprecian en la figura 3.



Figura 3. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de la gestión del capital humano, significa la principal contribución en la mejora de la actuación o el desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, significa la principal contribución para retroalimentar la formación.

En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante.

1.3.4 Seguridad y salud del trabajo

La seguridad y salud es insumo indispensable de la gestión de capital humano, orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente, en adecuadas condiciones ergonómicas y con el mínimo de riesgos que eviten sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la organización y el medio ambiente.

La seguridad y salud en el trabajo se rige por los principios siguientes:

- Integración con la gestión de la organización,
- gestión de acuerdo con las características técnico-productivas, niveles de riesgos, cantidad de trabajadores, entre otras,
- actuación preventiva, proactiva y sistemática,
- participación efectiva de los trabajadores y de la organización sindical en la garantía de las condiciones de trabajo seguras,
- rendición de cuenta ante el colectivo de la gestión de seguridad y salud en el trabajo por parte de la dirección de la organización,
- formación y comunicación como vehículos esenciales para lograr un comportamiento laboral seguro,
- el jefe directo es el responsable de la trasmisión de conocimientos y experiencias y del control de su aplicación,
- la evaluación y control de la seguridad y salud a partir de indicadores específicos de la organización.

Sobre la base de dichos principios, la dirección de la organización alinea la seguridad y salud en el trabajo con la naturaleza y escala de los riesgos, el cumplimiento de la legislación vigente y la aplicación del modelo de gestión integral de esta actividad.

El sistema de gestión de seguridad e higiene ocupacional, como parte del sistema de gestión de capital humano juega un papel directivo en el proceso de mejora de las

condiciones de trabajo, por lo que se hace necesario clarificar sus metas en el contexto organizacional. Velázquez Zaldívar (2002) definió la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) como la función concebida, ordenada y establecida en una organización que tiene por fin básico despertar, atraer y conservar el interés, el esfuerzo y la acción de todos los integrantes de la organización bajo un plan determinado para prevenir los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y la mejora sistemática de las condiciones de trabajo.

El objetivo del sistema de gestión de la SST es contribuir a lograr la satisfacción laboral mediante la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y la mejora continua y sistemática de las condiciones de trabajo, para favorecer al incremento de la productividad del trabajo.

1.3.5 Estimulación moral y material

Se entiende por sistema de estimulación al trabajo a todos los beneficios recibidos por el trabajador en la organización donde labora, así como los mecanismos por los cuales estos beneficios son distribuidos. La estimulación debe abarcar tanto acciones materiales como espirituales y lograr el equilibrio entre el logro de las expectativas de la organización de sus empleados. Es por ello que cada organización debe poseer elaborado y aprobado por el nivel correspondiente el reglamento, donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza en la organización y el procedimiento para su aplicación y además el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Debe estar dirigido al reconocimiento de:

- Los resultados del trabajo en un período determinado,

- los resultados de la superación,

- la promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros,
- la permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo,
- las innovaciones y racionalizaciones,
- los resultados de la emulación socialista.

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.

1.3.6 Autocontrol

Está dirigido a comprobar los resultados del SGCH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la organización. Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, están dirigidos a comprobar los resultados de la gestión de capital humano como parte del sistema de la organización.

El autocontrol asegura que el sistema de gestión de capital humano que se diseñe, se integre de manera efectiva con la estrategia de la organización, que las políticas estén bien conformadas, se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir su impacto los usuarios, proveedores, otras entidades, el cumplimiento de los compromisos de la sociedad y en los propios trabajadores.

La dirección de la organización asegura y es responsable del autocontrol, que es planificado, sistémico y periódico, toma como base los objetivos estratégicos, indicadores que miden el resultado del sistema de gestión de capital humano, las auditorias, inspecciones y controles realizados anteriormente.

Los autocontroles se realizan con el personal propio de la organización o mediante consultoría externa. En ambos casos se recomienda constituir un comité de control multidisciplinario, integrado por la dirección de la organización, especialistas y otros trabajadores de reconocido prestigio, cuya cantidad estará en dependencia del tipo de control a realizar, en el tiempo planificado para su realización. La dirección designa a un miembro como coordinador de dicho comité.

El área de capital humano, instruye, asesora y aporta elementos a los miembros de este comité, contribuyendo a su preparación, pero no participa en la ejecución del autocontrol.

Para cumplir los objetivos del autocontrol, la dirección y el comité de control multidisciplinario emplean la combinación de métodos o instrumentos que permitan conocer, con la mayor precisión posible, la respuesta a las interrogantes sobre la integración de la estrategia organizacional y la gestión de capital humano.

1.3.7 Capacitación y desarrollo

Es el proceso estratégico, permanente, flexible, dinámico y planificado a través del cual las organizaciones:

- detectan necesidades formativas,
- definen objetivos formativos,
- elaboran, ejecutan y controlan programas formativos.

A partir del diagnóstico o determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación se dirige a desarrollar la idoneidad demostrada y las competencias

laborales en función de los objetivos y la estrategia organizacional. Sin capacitación no hay futuro para la organización.

Después de determinar las necesidades y establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la misma a través de diversas modalidades, entre las que se destacan:

- capacitación en el puesto,
- capacitación por instrucción del puesto (CIP),
- conferencias,
- técnicas audiovisual,
- aprendizaje programado,
- capacitación vestibular por simulacros.

Una etapa importante en este proceso es la evaluación de la capacitación comprende tres sistemas: sistema de control de la ejecución de la capacitación, sistema de evaluación de las acciones de capacitación y un sistema de control de la gestión de capacitación

El propósito del sistema de evaluación de las acciones de capacitación es monitorear que la secuencia de cambios se produzca en la dirección y cuantía requeridas para lograr los impactos esperados por la organización. En caso de no ser así, debe ser capaz de identificar el instante donde esta fue interrumpida, explicar la razón de ello y entregar sugerencias para enmendar lo ocurrido, hasta obtener resultados satisfactorios para la organización.

1.3.8 Selección e integración

Es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación mediante las cuales la organización atrae, recluta, selecciona, mantiene y desarrolla el capital humano necesario para el éxito de su estrategia y desempeño. Es un proceso continuo y planificado, que permite la integración del

trabajador al colectivo laboral en su dimensión humana y productiva. Este proceso está compuesto por tres elementos estrechamente relacionados entre sí: reclutamiento, selección e integración.

El reclutamiento, la selección y la integración deben considerarse como fases de un mismo proceso: la introducción de capital humano en una organización. La tarea de reclutamiento es la encargada de atraer y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos con requisitos mínimos para ocupar los cargos que están vacantes demandados por las organizaciones; la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, el de mayor posibilidades de adecuarse al cargo o plaza vacante; mientras que la integración es la encargada de suministrar los trabajadores contratados a las entidades que lo solicitan, donde se le realizará seguimiento y monitoreo de su desempeño. En el proceso reclutamiento existen dos tipos de fuentes. Estas pueden ser internas y externas.

La integración laboral se inicia con el periodo de prueba, donde el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar, corresponden con sus intereses, y por su parte, la dirección administrativa instruye, asegura los medios, crea las condiciones necesarias y comprueba su idoneidad en el cargo. Todo trabajador de nuevo ingreso a la organización debe pasar el periodo de prueba, excepto los casos dispuestos en la legislación laboral vigente.

Durante el periodo de prueba cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, pero vencido este periodo, si el trabajador y la dirección administrativa no manifiesta su voluntad en contrario, se mantiene la relación laboral acordada y se procede a suscribir el contrato por tiempo indeterminado o determinado, según sea el caso.

1.3.9 Competencias laborales

Las competencias laborales son la base del modelo de gestión de capital humano, simbolizan lo que es, lo que hace y lo que debe lograr la organización, así como los vínculos existentes entre sus trabajadores. Es el conjunto sinérgico de conocimientos,

habilidades, experiencia, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y del colectivo laboral, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y de la organización. La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldivar, 2002), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de gestión por competencias (Zayas Agüero, 2002), que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así, se habla de determinación, normalización, certificación y evaluación de competencias, formación por competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LAS ÁREAS ECONÓMICAS DE UNIDADES PRESUPUESTADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Después de realizar el análisis de las concepciones y criterios que sobre la gestión de recursos humanos y el capital humano, su diagnóstico; las NC 3000/2007 y lo planteado por el modelo de gestión económico financiero del MES en cuanto al subsistema de recursos humanos se diseñó el procedimiento que se muestra en el presente capítulo. En cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar, así como una breve fundamentación de los mismos (Ver anexo1).

2.1 Etapa I. Diagnóstico de la gestión de del capital humano

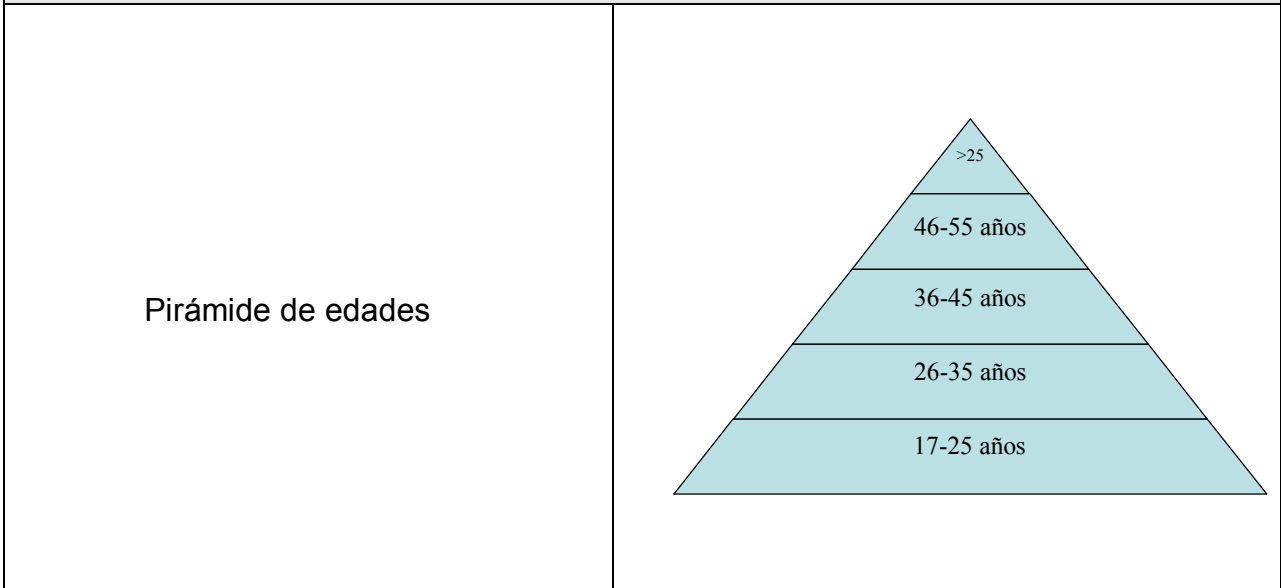
Objetivo: evaluar la gestión del capital humano en todas las direcciones del área económica a partir del análisis de sus resultados y la aplicación práctica de los procesos que la componen.

Tarea 1. Características de la plantilla del área económica.

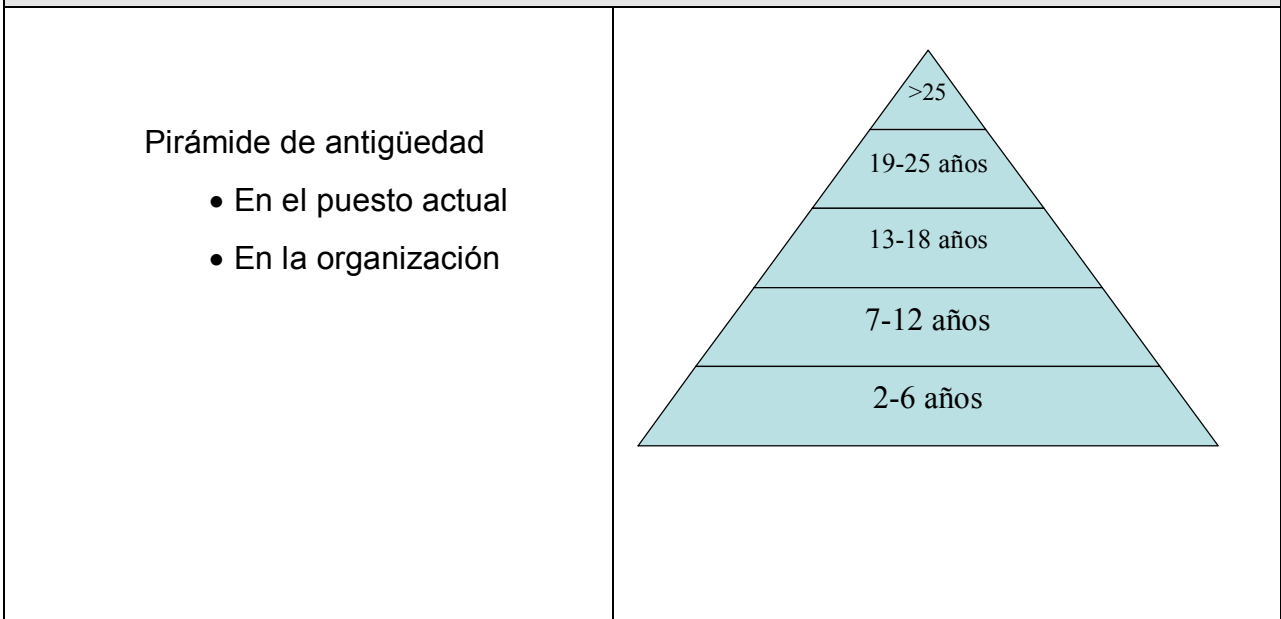
Para analizar la plantilla es necesario considerar:

1. Composición de la plantilla	
Cumplimiento de la plantilla	Cumplimiento de la plantilla = $\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}}$
Composición por tipo de contrato	% de personal por tipo de contrato = $\frac{\text{Total de personas por contrato}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$
Composición por categoría ocupacional	% de personal por categoría X = $\frac{\text{Total de personas por categoría X}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$
2. Distribución de la plantilla por sexo	
Composición por sexo	% Hombres / Mujeres = $\frac{\text{Cantidad total de Hombres / Mujeres}}{\text{Plantilla total}} * 100$

3. Distribución de la plantilla por edades



4. Distribución de la plantilla por antigüedad



Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad

Tarea 2 Determinar el nivel de integración en la estrategia de la universidad: proyección económica de la universidad como soporte de la proyección estratégica y

relaciones de trabajo entre el área económica, la dirección de recursos humanos y la máxima dirección de la universidad

Para el diagnóstico de este factor se deben valorar los siguientes aspectos:

- ¿Está definida la misión del área económica derivada a partir de la universidad?
- ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?
- ¿Se realiza planeación estratégica en general?
- ¿Se consideran los recursos humanos dentro de la planeación?
- ¿Cómo son las relaciones de trabajo entre el área económica y el área de recursos humanos?

También deben evaluarse las premisas establecidas por Morales Cartaya (2006) para el sistema de gestión integrada de capital humano:

Orientación estratégica

- Participación efectiva de los trabajadores,
- competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos,
- clima laboral satisfactorio,
- liderazgo en la gestión de recursos humanos.

Para su evaluación se puede utilizar la herramienta de diagnóstico propuesta por este autor.

Tarea 3 Diagnóstico de la tecnología: características generales que posee la tecnología (blanda: métodos, sistemas y dura: equipos, máquinas) empleada en los diferentes procesos del área económica, incorporación de nuevas tecnologías (nuevos sistemas, equipos, mobiliario, etc.), impacto provocado por cambios en la tecnología en los trabajadores y su desempeño

Tarea 4. Medición de los resultados de la gestión del capital humano a través de su cuadro de mando integral (adaptado de De Miguel, 2007)

Perspectiva de Procesos	Perspectiva de Crecimiento
Comunicación Autocontrol Diseño de los cargos (competencias) Seguridad y salud Selección e integración Evaluación del desempeño Capacitación y desarrollo Organización del trabajo Estimulación	Nivel de participación Compromiso Congruencia
Perspectiva de Clientes	Perspectiva Económica
Satisfacción laboral Satisfacción de los clientes Disciplina informativa Resultados de auditorías e inspecciones	Fluctuación Actualización de contabilidad Ausentismo Aprovechamiento de la jornada laboral

A continuación se proponen los aspectos necesarios a evaluar para el diagnóstico según las diferentes perspectivas propuestas:

Perspectiva de crecimiento

- **Nivel de participación de los trabajadores**

El diagnóstico de este resultado debe apoyarse en la realización de encuestas y entrevistas a directivos y trabajadores del área (ver anexo 2). Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Formas de participación de los trabajadores en la dirección, especificar resultados obtenidos.

Valoración de las posibilidades de participación de los trabajadores, en el análisis de los problemas y toma de decisiones, así como los mecanismos de retroalimentación en el área.

Valoración de la existencia y funcionamiento de los mecanismos en el área para atender reclamaciones, quejas, conflictos laborales, etc.

- **Nivel de compromiso y congruencia**

El diagnóstico de estos tres aspectos se realiza mediante la encuesta escala de valoración (**anexo 3**). Estos permiten evaluar hasta que punto el subsistema de recursos humanos permite aumentar el compromiso, competencia y congruencia de las personas con su trabajo y con la organización.

Perspectivas de los procesos:

Para el diagnóstico de los procesos se propone una lista de chequeo tomando como modelo la propuesta por la contraloría general de la república para el control interno, pues la misma recoge de forma sintética y sistémica todos los requisitos y aspectos que deben cumplirse para evaluar que está implantado de forma satisfactoria el proceso analizado.

Competencias laborales

<ul style="list-style-type: none"> • Existe un comité de competencia de la organización, • existe un procedimiento donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación de las competencias distintivas de la organización, • están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior, • se realiza el proceso de acreditación de los trabajadores que desempeñan cargos diferentes, • se utilizan las competencias laborales en los procesos de selección e 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización o el proceso cumple con los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> a)es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información, que le permita llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna, b)es capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, c)es capaz de generar soluciones idóneas a partir de sus propias convicciones, d)demuestra capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en
--	--



<p>integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño,</p> <ul style="list-style-type: none">• se atiende diferenciadamente a los trabajadores que más rinden o con un desempeño superior,• se utiliza un análisis funcional como metodología central para la determinación de las competencias,• las competencias están ligadas a los procesos de la organización,• se incluyen en los perfiles de competencia los rasgos de personalidad,• los perfiles de competencia se adecuan a las características específicas de la organización,• existe una integración de los procesos de capital humano bajo el enfoque de las competencias,• es suficiente el conocimiento que tienen los trabajadores sobre las competencias laborales,• se han determinado las competencias a todos los niveles: competencias de la organización, de los procesos y de los cargos con su correspondiente derivación,• mediante la aplicación de las competencias laborales se ha mejorado el rendimiento los trabajadores y de la organización,• se han incluido en las competencias de los procesos económicos los requisitos siguientes: <p>a) capacidad para la solución de problemas,</p> <p>b) capacidad para el trabajo en equipo,</p> <p>c) colaboración efectiva,</p> <p>d) sociabilidad,</p> <p>e) integridad,</p> <p>f) orientación al servicio al cliente,</p>	<p>cada situación crítica o problema al que se enfrenta, asume su implementación de manera segura y firme,</p> <p>e) muestra compromiso y responsabilidad en la solución de problemas,</p> <p>f) es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades,</p> <p>g) se reconoce oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemáticas,</p> <ul style="list-style-type: none">• los servicios brindados en la entidad o el proceso son satisfactorios, teniendo en cuenta la integralidad de las soluciones,• la entidad tiene la capacidad de adaptarse a los cambios drásticos del entorno,• los clientes de la entidad o el proceso valoran de manera satisfactoria la capacidad técnico, profesional de los trabajadores de la entidad en la prestación de servicios,• los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de cada área en particular son compatibles con la misión y los objetivos,• se asignan tareas de trabajo que incentiven el desarrollo de competencias específicas, logrando un balance entre trabajadores experimentados y más competentes con los de menor dificultad,• se realizan talleres con dinámica para compartir experiencias, temas, actualizaciones,• se establece concretamente la relación del perfil de competencias con todos los procesos de GRH,
--	---



<p>g) capacidad para el desarrollo tecnológico o pensamiento innovador, h) capacidad para la orientación a la gestión del conocimiento, i) aptitud hacia la superación, j) capacidad para la acción o logro de resultados, k) sensibilidad interpersonal, l) capacidad para la orientación a la calidad,</p>	<ul style="list-style-type: none">• se establece relación del sistema de GRH con los factores del entorno externo, internos y con los procesos de la propia organización o la propia estrategia organizacional,
--	---

Selección e integración del personal

<p>Se cuenta con el registro de personal donde se controlan los aspirantes e interesados en ingresar en la organización para ocupar determinados cargos</p>	<p>Se cumple con las prioridades a tener en cuenta en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada</p>
<p>Funciona el comité de ingreso de la organización, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo</p>	<p>Se cumple con el procedimiento para el proceso de selección de los trabajadores que contemple:</p> <ul style="list-style-type: none">e) Recopilación de información acerca del cargof) Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar a la entidadg) Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selecciónh) Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspirani) Recopilación de información sobre los candidatosj) Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos información a los candidatos sobre los resultados del proceso
<p>Está elaborado el programa de</p>	<p>Se cumple lo establecido en la</p>



acogida que garantiza la inicialización laboral de los trabajadores y desarrollo en todos los casos	legislación respecto al período de prueba para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar
Se formaliza la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contrato	Se lleva al registro la actualización y conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador
Se cumplen con los pasos de : a) Reclutamiento b) Selección c) Integración	Se usa de manera preferencial el reclutamiento interno
Se comprueba las competencias de idoneidad de trabajadores en la selección y periodo de prueba	Existe en la organización un procedimiento para la selección del personal
Se realiza el análisis curricular de los candidatos para evaluar sus experiencias en tareas afines en relación con el cargo a ocupar	Se estudia integralmente a los candidatos para así realizar una construcción más real de las potencialidades de los mismos
Existe un estudio (planificación) realizado sobre la demanda de la fuerza de trabajo en el año en la entidad.	Existen suficientes técnicas para realizar la evaluación de los candidatos.
Existe una correcta retroalimentación que garantice la mejora continua del proceso de selección Se controla, por la alta dirección, la efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección y evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia	Se cumple, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior. Con los requisitos siguientes: Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral. Tener elaborado un plan de adiestramiento laboral para su preparación en un determinado cargo. Cumplir el plan de adiestramiento. Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan. Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan de adiestramiento y las evaluaciones con el resultado de su desempeño

Evaluación del desempeño

<ul style="list-style-type: none">• Se ejecuta y controla la evaluación anual del desempeño de los trabajadores ,• conocen los trabajadores los indicadores fundamentales establecidos por la ley y los adicionales,• conoce el trabajador los requisitos a mejorar para su próxima evaluación, • la realización de las evaluaciones periódicas permite alcanzar los objetivos de la entidad,• las evaluaciones se aplican a todos los trabajadores,• predomina la valoración cualitativa y directa por medio de los indicadores, sin informes burocráticos, ni procesos prolongados,	<ul style="list-style-type: none">• Se definen los indicadores para la evaluación del desempeño de las diferentes categorías, previo acuerdo con la organización sindical, el conocimiento y la participación de los evaluados• se cumplen los pasos:<ul style="list-style-type: none">• planificación• aseguramiento• aplicación• desarrollo• están de acuerdo los trabajadores con los resultados de la evaluación realizada sobre su desempeño individual,• existe en la entidad un método de evaluación del desempeño, es el adecuado teniendo en cuenta las características y funciones de su organización,
--	--



<p>Se controla:</p> <ul style="list-style-type: none">• el cumplimiento de los objetivos , funciones y tareas individuales• calidad, eficiencia y productividad del trabajo• disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral• cumplimiento de las normas de SST y protección del medio ambiente• cumplimiento plan capacitación• uso y cuidado de los recursos materiales y de los portadores energéticos• relaciones humanas y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• los trabajadores se sienten satisfechos de manera general con el sistema de evaluación del desempeño implantado en la organización,• está elaborado y aprobado por la alta dirección, el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia,
<ul style="list-style-type: none">• se establecen, de aprobarlo la alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo,• existe el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo periodo con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.	

Capacitación y desarrollo

<ul style="list-style-type: none">• Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones,• los planes mencionados en el punto anterior, se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad,• se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas,• están definidas las acciones concretas y específicas en función de cumplir con los objetivos y metas de la entidad,	<ul style="list-style-type: none">• El conocimiento generado en todas las áreas de la organización es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización• se realiza la capacitación con el objetivo de lograr un mejor desempeño laboral y así mejorar la producción o los servicios,• existe disposición por parte de los directivos a todos los niveles, en especial de la alta dirección, a concebir la formación como una variable estratégica esencial para el logro de la eficacia, eficiencia y competitividad ,• se mide el cumplimiento de las actividades del plan de capacitación,• se mide el impacto de formación en los
--	--



<ul style="list-style-type: none">• se tiene definido algún mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de control interno,• se da cumplimiento al plan de capacitación,• se aplica en los procesos los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación,• se multiplican y comparten los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas en la capacitación con los demás integrantes del colectivo,• la organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento,• la organización desarrolla planes para atenderlas necesidades futuras de conocimiento y facilita la experimentación como mecanismo de aprendizaje,• la organización estimula las capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo de los procesos con aprendizaje de otras organizaciones,• la organización reconoce el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos,• cuando algún equipo concluye una tarea divulga la documentación o lo que se aprendió,	<ul style="list-style-type: none">• trabajadores (clientes internos), clientes externos y la organización,• se mide como se utilizan los recursos asignados a la capacitación,• existe un sistema de evaluación de la capacitación que evidencie sus beneficios,• se invierten recursos sustanciales en la creación de herramientas y procesos necesarios para dar apoyo a los flujos horizontales de conocimiento,• la organización cuenta con indicadores coherentes que permitan medir el impacto de la capacitación realizada,• se conoce el nivel de conocimiento de los trabajadores,• todos los que trabajan en la instalación conocen los objetivos de la capacitación,• la organización está constantemente actualizando los conocimientos teóricos y prácticos ,• la información que los superiores proporciona con respecto a la política de capacitación es clara,• se analiza y discutir el plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, es aprobado por la alta dirección e inscrito en el Convenio Colectivo de Trabajo.
--	---

Organización del trabajo

<ul style="list-style-type: none">• Se encuentran identificados por la alta dirección, los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio de trabajo,• existe el programa para la realización de los estudios de trabajo. Está	<ul style="list-style-type: none">• la división y cooperación del trabajo establecida logra la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo,• los puestos de trabajo poseen los medios y materiales necesarios
---	---



<p>aprobada por la alta dirección,</p> <ul style="list-style-type: none">• se encuentra aprobada, por la alta dirección, las personas responsables de la realización de los estudios de trabajo,• están definidas y aprobadas las herramientas y técnicas de trabajo a utilizar para desarrollar los estudios de trabajo,• se dispone de un documento donde se establece como realizar los análisis de los estudios de trabajo, así como la forma de implementar los resultados,• se realiza la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempo, se determina el aprovechamiento de la jornada laboral y los tiempos en que invierte un trabajador en llevar acabo una actividad,• se garantiza la participación de los trabajadores en los estudios de trabajo,• se encuentra elaborada y aprobada la plantilla de la organización según los indicadores y procedimientos establecidos en la legislación,• la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de servicio que se desarrolla en la organización,• existe una participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas de control aportando sus experiencias y sugerencias,• se aplican las etapas que comprende el procedimiento para la realización de los estudios de tiempo,• la organización del trabajo y los servicios brindan a los trabajadores la suficiente autonomía en la realización de sus tareas,• existen manuales y normas de procedimiento,	<p>concebidos para el cumplimiento de la tarea y del contenido por parte de los trabajadores,</p> <ul style="list-style-type: none">• existen condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo que garanticen el cumplimiento de la tarea, y están en correspondencia con las normas de seguridad y salud del trabajo• las condiciones y el régimen de trabajo y descanso establecido favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia sin perjuicio de su salud,• la participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la organización,• los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de su propio trabajo,• los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar aportes significativos a la gestión,• se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo,• cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución,• los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones,• se realiza la revisión de plantilla necesarias mediante balances carga capacidad,• existen procedimientos para la realización de los estudios, el análisis de los resultados y la forma de
---	---



<ul style="list-style-type: none">• los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que permita la flexibilidad del trabajo y del trabajador,• el trabajo en grupo predomina sobre el trabajo individual,• está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo y se corresponde la documentación con lo que hace cada trabajador,• hay calidad en la documentación, está actualizada y obedece al equipamiento del puesto de trabajo,• existe una correcta preparación, programación y distribución de las actividades de los trabajadores de acuerdo al proceso que se desarrolla,	<ul style="list-style-type: none">• implementar planes de mejora,• la organización cuenta con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer bien el trabajo, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u ocupaciones,• los trabajadores son capaces y están dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la organización,• siempre que se instala nueva tecnología en el área se hace todo lo posible para actualizar de conocimientos al respecto,• las técnicas específicas empleadas en los puestos de trabajo son dominadas y se aplican eficientemente.
--	--

Estimulación moral y material

<ul style="list-style-type: none">• Existe congruencia entre los salarios de los trabajadores y los jefes,• tienen conocimiento de los sistemas de pago aplicados y limitaciones que presenta cada uno,• los sistemas de pago y estimulación por rendimiento han proporcionado la motivación y el estímulo al trabajo y al aumento de la productividad,• los sueldos aplicados a los dirigentes son suficientemente estimulante para que los trabajadores aspiren a ocupar cargos de dirección,• se adecuan los reconocimientos y los premios a las necesidades peculiares de las personas,• se encuentra elaborado y aprobado el sistema de estimulación material que se utiliza en la organización,	<p>posibilidades de ascenso), satisfacen a los trabajadores,</p> <ul style="list-style-type: none">• se brinda apoyo a los trabajadores para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso etc),• el centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales,• los trabajadores perciben que sus demandas son atendidas,• existe en su organización algunos de los siguientes sistemas de participación:<ul style="list-style-type: none">a) dirección por objetivos.b) reuniones para dar solucionesc) reuniones para fijar políticasd) sistemas de información para encuestas
--	---



<ul style="list-style-type: none">• se tienen en cuenta los requisitos:<ul style="list-style-type: none">a) los resultados del trabajo en periodo determinado,b) los resultados de la superación,c) la promoción de cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros,d) la permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo,e) las innovaciones y racionalizaciones,f) los resultados de la emulación socialista,• se evalúan los resultados y el cumplimiento de acciones de la estimulación moral,• tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo,• se aprecia en el resultado final fácilmente el aporte de su trabajo,• los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas,• su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando,• los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo,• los ingresos que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales,• el salario que se recibe está de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo que realiza,• se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación,• se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales),	<ul style="list-style-type: none">e) círculos de calidadf) buzón de sugerenciasg) reuniones para mejorar métodosh) reuniones para mejorar condiciones de trabajo• las iniciativas de los grupos reciben respaldo de los niveles superiores,• su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando,• está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes,• se cumple, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales,• se estable las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados,• está elaborado y aprobado por el nivel correspondiente el reglamento, donde se define los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza en la organización y el procedimiento para su aplicación,• se evalúa sistemáticamente, en coordinación con la organización
---	--



<ul style="list-style-type: none">• el sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados,• los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales,• las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo,	<p>sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral,</p> <ul style="list-style-type: none">• se evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados de servicios de los la organización.
---	---

Seguridad e higiene en el trabajo

<ul style="list-style-type: none">• existen y funcionan los servicios médicos y paramédicos en la entidad,• se profundiza en las labores asistenciales, higiénicas, preventivas de accidentes y enfermedades así como de las acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo,• existe y funciona el tratamiento diferenciado a enfermos y embarazadas,• se realizó la caracterización de las condiciones de trabajo en la entidad (ambiente físico, organización del trabajo, el puesto y los medios laborales, aspectos fisiológicos y socio sociales),• están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general,• están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad,• se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su	<ul style="list-style-type: none">• las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, son adecuados,• el centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.• Los medios de trabajo o transporte están en buen estado técnico,• existen los M.P.I. necesarios en el puesto,• las condiciones microclimáticas (temperatura, humedad y velocidad del aire), se encuentran dentro de los límites permisibles,• el aire que se respira en el puesto está libre de contaminación (polvo, humo, vapores, productos tóxicos),• los valores de ruido en el puesto no exceden los valores normados,• los niveles de vibración en el puesto no exceden los valores normados,• el diseño del puesto permite obtener de forma rápida, clara y precisa la información necesaria para la ejecución correcta de las tareas,• se utilizan regímenes de trabajo y descanso de forma adecuada en el puesto,• la calidad de los servicios médicos
---	---



<p>verificación,</p> <ul style="list-style-type: none">• se analiza y actualiza el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores,• incluye el diseño de los cargos las condiciones de trabajo necesarias para el buen desempeño,• para la selección del personal se tiene en cuenta los riesgos a los que se encontrará expuesto el trabajador,• existe un área de protección contra incendios,• los niveles de iluminación son favorables,• hay una buena distribución de equipos, muebles y espacio,• la carga física y mental está balanceada de acuerdo con la capacidad del trabajador,• existen instalaciones sanitarias en el centro,• se dispone de un suministro de agua potable,• hay en la entidad un custodio de bienes,• los productos o servicios son seguros por sus propiedades o cualidades,• no se afecta el medio ambiente por la manera que se desarrollan,• se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados,• se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar,• están establecidos los procedimientos de control para evitar que los riesgos se convierten en accidentes o enfermedades,• se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos,• se da seguimiento y se evalúa la	<p>que presta la organización es adecuada,</p> <ul style="list-style-type: none">• las instalaciones sanitarias cumplen todas las condiciones necesarias para satisfacer sus necesidades (separadas por sexo, cercanas al puesto, con agua para el aseo, etcétera),• el lugar donde se guarda las ropas u otros efectos personales es totalmente seguro,• los directivos tienen libertad o posibilidad de tomar decisiones cuando consideran que la seguridad de los subordinados puede verse afectada,• la dirección de la organización manifiesta constantemente su total apoyo a las tareas relacionadas con la SST,• la capacitación que se recibe en materia de seguridad es suficiente para desempeñar todas las tareas en este frente,• las decisiones que se toman respecto a la seguridad, son siempre adecuadas,• el método de trabajo que se emplea para desempeñar las labores está libre de riesgos que puedan afectar la integridad física y mental,• sistemáticamente, se da a conocer los problemas de seguridad que confrontan los trabajadores en su labor y del área en forma general,• se considera suficiente la información que recibe en materia de seguridad, pues la divulgación y propaganda en este sentido es buena,• está definida la estructura que se utiliza para atender la seguridad y
---	---



<p>variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia,</p> <ul style="list-style-type: none">• se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos,• el ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas,• las condiciones higiénicas del ambiente son favorables,• existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable,• los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente,	<p>salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe en la organización,</p> <ul style="list-style-type: none">• está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo de la organización, en correspondencia con la legislación laboral vigente,• están definidos los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo,• están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieren.
---	---

Comunicación Institucional



<ul style="list-style-type: none">• Se encuentra definido la misión, visión y valores en la entidad,• está aprobado su objeto social y lo conocen y dominan todos los trabajadores y existen los medios para su difusión en el colectivo laboral,• se conoce el estado y las necesidades de los medios de comunicación,• funcionan adecuadamente:<ul style="list-style-type: none">a) los órganos colectivos de la organización y en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización,b) las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en estructura organizativa donde estos están constituidos,c) reuniones de los jefes de unidades organizativas y áreas con los trabajadores,d) comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares,• los métodos y estilos de dirección aplicados por la entidad están encaminados a crear un atmósfera de confianza mutua, basada en la difusión de una información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y cooperativo, dirigido a aumentar el sentido de pertenencia, el desempeño eficaz y el logro de sus objetivos institucionales,• existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles de la entidad,	<ul style="list-style-type: none">• el director general de la Organización ha dado a conocer cual es su visión del futuro de la entidad,• existe un reporte Anual de la entidad para que los empleados tengamos acceso a él y se reconozca y respete el derecho a ser informados de los resultados de la misma,• existe una revista o publicación interna a partir de la cual se informa de los aspectos más importantes y trascendentes de la vida de la organización,• la entidad utiliza campañas de publicidad en diferentes medios de comunicación social electrónicos o impresos para dar a conocer sus servicios,• la entidad no hace negocios con clientes, proveedores o asociados (distribuidores, representantes, etc.) si estos últimos no cumplen con la norma de conducirse de forma ética y legal,• la información acerca de lo que la entidad es y hace se proporciona tanto fuera como dentro de la misma de forma congruente, oportuna y veraz,• el jefe inmediato superior ha enterado los objetivos, políticas, estrategias y lineamientos formales tanto de la entidad como de las diferentes áreas para orientar correctamente el trabajo,• la entidad ha comunicado cuales deben ser los estándares con los cuales se debe trabajar en tanto profesional de esta organización,• en la mayoría de los equipos de la
--	---



<ul style="list-style-type: none"> • cuando se detectan deficiencias y violaciones, son transmitidas oportunamente por y por los canales de comunicación adecuados, • la implementación de técnicas de trabajo se hace de manera participativa y cooperativa, • se comparte la información y los conocimientos adquiridos con el personal de forma abierta y desinteresada, • todo el personal de la entidad ejerce un control permanente sobre su propio trabajo para conocer los avances y logros obtenidos, • los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles, • el personal se siente comprometido con los objetivos institucionales, • en los análisis que se realizan en las áreas participan los trabajadores para la toma de decisiones, • existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones, que se realizan con los trabajadores de cada área, • los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos, la entidad ha dado a conocer su filosofía (los valores compartidos) a toda la organización 	<p>entidad se discuten y analizan los objetivos a lograr antes de empezar un nuevo ciclo laborable,</p> <ul style="list-style-type: none"> • el jefe pide opinión acerca de lo viables que son los objetivos de nuestra área, antes de buscar lograrlos, • existe la práctica de encuestar sistemática y constantemente a los clientes para medir su satisfacción con el servicio, • la retroalimentación de los clientes se toma en cuenta para mejorar e innovar los servicios, • es una exigencia de nuestra organización a cada jefe de función, que comunique a sus colaboradores(o recordarles con frecuencia si ya se ha comunicado) la misión, filosofía, visión acerca del futuro del negocio, los objetivos generales y los de área, • en la entidad se hace énfasis en la importancia de coordinar internamente con otras áreas para lograr más y mejores resultados, • el estilo gerencial corporativo de esta organización podría tipificarse como el que “los jefes escuchan a sus colaboradores”, • los trabajadores tiene información de las estrategias, competencias, tradiciones y problemas de la organización.
--	--

Autocontrol

<ul style="list-style-type: none"> • Se asegura por la alta dirección, el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de los recursos humanos, • está constituido y aprobado el sistema multidisciplinario, que se encarga de 	<p>resultados de los autocontroles realizados, así como la toma de decisiones correctivas y preventivas,</p> <ul style="list-style-type: none"> • existe un procedimiento para la realización del autocontrol,
--	---



<p>coordinar y realizar el autocontrol del SGIRH,</p> <ul style="list-style-type: none">• se discute con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados,• está elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol,• está elaborado y aprobado el programa anual de autocontrol, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento,• se realizan evaluaciones sistemáticas de la efectividad del SGRH aplicado por la organización,• se realiza una evaluación del cumplimiento de las normas de selección e integración basados en competencias,• se desarrollan los procesos de trabajo, estudio, métodos y medición del trabajo, disciplina y productividad,• se cumple el plan de desarrollo derivado de la evaluación de la idoneidad demostrada y las competencias,• se cumple la idoneidad demostrada y las competencias a través de los resultados del nivel de integración estratégica,• se utilizan indicadores que miden la eficiencia de los recursos humanos,• se evalúa el comportamiento del modelo de gestión integrada de seguridad y salud del trabajo,• se realiza frecuentemente un análisis de las de las principales dificultades detectadas en el funcionamiento de los subsistemas,• se informan anualmente los resultados más significativos,• se realiza el consejo de dirección la	<ul style="list-style-type: none">• se implementa este procedimiento para la realización del autocontrol las actividades de control cuentan con los procedimientos debidamente estandarizados y documentados,• las personas que realizan el control tienen experiencia en la actividad,• existe como mínimo una persona para cada departamento que realice esta actividad• se acostumbra a incluir a personas ajenas a la entidad para participar estos procesos,• la realización de autocontrol contribuye a conseguir los objetivos estratégicos,• el autocontrol ayuda a los directivos a la toma de decisiones, a llevar a cabo las tareas de planificación y prevención,• se toman medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos,• se comunica y se hacen partícipe a las personas que serán implicadas en la puesta en práctica del proceso y se realiza en los momentos adecuados,• el sistema de control está diseñado a la medida de la organización, es decir, de acuerdo con la planificación y organización establecida,• el sistema de control es: flexible, claro, precoz, eficaz,• se discute con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados,• está elaborado y aprobado, por la alta dirección, el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos,• está elaborado y aprobado, por la alta dirección, el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos,
--	---

discusión con las áreas y responsables implicados de los	donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento
--	--

Perspectiva de clientes

Satisfacción Laboral

Para el diagnóstico se utiliza un instrumento en forma de encuesta diferentes aspectos a evaluar desde mal (M) hasta excelente (E). Los aspectos que se miden están relacionados con los motivadores concretos referidos por Álvarez López (2003):

- contenido y naturaleza de la tarea (variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación),
- grupo de trabajo (cohesión, atractivos, clima socio psicológico, variedad de operaciones, identificación de la tarea, significación de la tarea, retroalimentación, autonomía),
- estimulación (suficiencia, correspondencia, vinculación, justeza, percepción, coherencia),
- condiciones de trabajo (seguras, higiénicas, estéticas, ergonómicas, bienestar),

Satisfacción de los clientes

Para evaluar este indicador se propone realizar encuestas y entrevistas a los clientes de los servicios que presta el área económica en las universidades, que son la comunidad universitaria y otras organizaciones del entorno.

Disciplina informativa

Para este indicador se debe buscar la información en las oficinas de la ONE en la provincia o a través de los informes de cumplimiento de cada ministerio.

Resultados de auditorías e inspecciones

Esta información aparece reflejada en el expediente de acciones de control de la entidad donde se archivan los informes de las auditorías e inspecciones recibidas.

Perspectiva económica

- Índice de Ausentismo

Este indicador permite conocer el nivel de ausencias de los trabajadores, las cuales deben ser reducidas al mínimo para no provocar afectaciones a los procesos y clientes.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas_Hombre realmentetrabajadas}}$$

- Índice de Rotación o Índice de Fluctuación de la Fuerza de Trabajo

Este indicador permite conocer el comportamiento de las fluctuaciones en el trabajo, es decir la circulación de personal por el área económica.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Total de alta y bajas}}{2 * (\text{Total de la plantilla})}$$

- Actualización de contabilidad

Esta información se obtiene por la obtención de los estados financieros en el cierre contable, en la fecha establecida e indica que la contabilidad refleja de manera actualizada los hechos económicos ocurridos en la entidad y permite la toma adecuada de decisiones por parte de la dirección.

- Aprovechamiento de la jornada laboral

Este indicador permite apreciar como se utiliza el tiempo de trabajo en el área económica para su medición deben realizarse estudios de tiempo a través de técnicas como la fotografía y el muestreo del trabajo.

$$AJL = (TTR+TIR)/JL * 100$$

2.2 Etapa II. Diseño e implantación de la estrategia de perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano

Objetivo: Diseñar e implantar la estrategia para el perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas según el MGEF del MES y a partir de los resultados del diagnóstico y de los cambios metodológicos introducidos por las NC 3000.

En esta etapa se debe analizar el resultado del diagnóstico realizado para definir las estrategias a seguir. Con la información obtenida se prepara el informe del diagnóstico por parte del grupo de trabajo de la implantación.

Para ello se deben seguir las siguientes tareas:

1. Recopilar y analizar toda la información obtenida.
2. Identificación y selección de la estrategia global a adoptar.
3. Elaborar el informe final del diagnóstico:
4. Aprobar y revisar por la dirección el informe de diagnóstico:
5. Elaborar los planes de acción.

La organización se debe traza un plan de acción concreto para enfrentar la estrategia escogida y las acciones de mejoramiento, definiéndose con claridad la acción a realizar, responsables, recursos necesarios y fechas de cumplimiento de cada una.

2.3 Etapa III. Realización y entrega del Informe final

Objetivo: Elaboración del informe final y divulgación de su contenido en la organización.

Tarea 1 Redacción del informe.

Tarea 2 Discusión con los trabajadores

Tarea 3 Aprobación

Tarea 4 Divulgación de las acciones de perfeccionamiento.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN ÁREAS ECONÓMICAS DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR DE LA PROVINCIA DE HOLGUIN

A continuación se analizan brevemente las cuatro perspectivas en las que se divide el sistema de indicadores empleado para evaluar como se ha desarrollado el proceso de gestión de capital humano como elemento que contribuye a la gestión económico financiero que se aplica en las universidades estudiadas. Los resultados que se presentan son específicos de la dirección de economía pues esta constituye la piedra angular donde se erige la gestión económica financiera. Las organizaciones seleccionadas para la aplicación del procedimiento fueron las siguientes:

1. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero UCP
2. Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel Fajardo UCFD
3. Universidad de Ciencias Médicas Mariana Grajales UCM

Todas son integrantes del COPESUM de la provincia Holguín. En el anexo 4 se muestran las características del personal que labora en las áreas económicas de estas instituciones.

Como características generales se pueden resumir las siguientes:

- No cubrimiento del total de la plantilla,
- predominio del sexo femenino,
- predominio del personal con calificación media superior

A continuación se describen los resultados obtenidos en el diagnóstico por cada una de las perspectivas propuestas:

3.1 Perspectiva de crecimiento

Institución	Compromiso (Moda)	Congruencia (Moda)	Participación %
UCP	8	6	90,2
UCFD	6	6	84,7
UCM	6	6	89,0

Como se puede apreciar los resultados en el compromiso solo son favorables en el UCP al alcanzar una moda de 8, en el resto el nivel de compromiso es bajo lo que se refleja en los resultados de las auditorías y el control interno en las mismas. Una causa de esta situación puede estar influenciada por los cambios frecuentes de directivos en estas áreas.

La congruencia es baja en todos los casos provocado por la influencia de las insatisfacciones presentes en el personal por los sistemas de estimulación, donde solo tienen pagos adicionales por contabilidad aprobada, además se plantea que el tipo de trabajo provoca estrés constante al tener frecuentemente inspecciones, auditorías y supervisiones tanto externas como internas.

El nivel de participación es aceptable aunque menor en aquellas universidades donde el compromiso es menor, esto tiene que ver también con la situación de los directivos y el cambio de estilo para planificar, organizar y controlar el trabajo.

3.2 Perspectivas de los procesos

Como se puede apreciar en el anexo 5, mediante la aplicación de la lista de chequeo propuesta se detectaron no conformidades en los procesos de gestión de capital humano en las IES estudiadas. A continuación se realiza un breve análisis por cada una de las organizaciones:

En la Universidad de Ciencias Pedagógicas los procesos más afectados fueron: competencias laborales con un 80% de no conformidad relacionadas fundamentalmente con que no estaban elaborados los diseños de los cargos con el enfoque de competencias laborales lo que introduce afectaciones al resto de los procesos, al ser este la base de todos. También con una alta proporción aparece la evaluación del desempeño

(60,2%) sobre todo por la no conformidad de indicadores no específicos para el área económica que facilite la mejora de la actuación de los trabajadores. La estimulación moral y material (85,3%) fundamentalmente por la insuficiencia que presenta el sistema de pago actual y el poco uso de la estimulación moral en esta área dentro de la universidad y el autocontrol (96%) pues prácticamente este no se realiza.

En la Universidad de Cultura Física y Deporte la situación es similar, estando afectadas con altos niveles de no conformidad las competencias laborales (93%), la capacitación y desarrollo (67,4%) pues es muy bajo el cumplimiento de las acciones previstas en el plan de capacitación y en el mismo se han programado poca diversidad de formas apropiadas para el personal del área económica y no se ha realizado un estudio de necesidades reales de capacitación. En esta IES la seguridad y salud del trabajo presenta un 70% de no conformidad, a pesar de las mejoras realizadas en el área, en este sentido sobre todo, con el equipamiento informático. Las condiciones de infraestructura en general no son buenas lo que afecta las condiciones de trabajo. La estimulación moral y material (94,2%) y el autocontrol (100%) son otros procesos afectados por los mismos rasgos que en la IES anterior.

En la Universidad de Ciencias Médicas también están afectadas las competencias (85%), la evaluación del desempeño (66,6%), la estimulación (80,4%) y el autocontrol (97%).

De forma general se aprecian afectaciones comunes en los procesos de competencias, evaluación del desempeño, estimulación moral y material y autocontrol. También se considera con grandes reservas de mejora la capacitación y desarrollo que en los tres casos poseen más de un 40% de no conformidad.

A continuación se listan las no conformidades comunes e estos procesos afectados en las tres IES evaluadas

CAPACITACION	SELECCIÓN E INTEGRACION
<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran bien elaborados los planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores , estos no se diseñaron de acuerdo a las necesidades y resultados de las evaluaciones • El conocimiento generado en las diferentes áreas de la empresa no siempre es puesto a disposición de toda la organización • La organización no aprende con la experiencia para evitar cometer los mismos errores • No se tiene un buen cumplimiento por parte de los participantes en las actividades de capacitación • No se cuenta con un procedimiento elaborado y documentado para este proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta dirección no lleva el control de las técnicas y procedimientos empleadas para realizar la selección • El programa de acogida que garantiza la inicialización laboral de los trabajadores no está bien elaborado • No existe un registro donde se lleve la actualización y conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador • No se cuenta con un procedimiento elaborado y documentado para este proceso
ESTIMULACIÓN	AUTOCONTROL
<ul style="list-style-type: none"> • Los reconocimientos y los premios que son otorgados no se adecuan a las condiciones a las necesidades peculiares de los trabajadores • Los trabajadores no tienen libertad para decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo • Los ingresos que se reciben por el trabajo no permiten satisfacer las 	<ul style="list-style-type: none"> • No se asegura por la alta dirección el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de los recursos humanos • No está constituido y aprobado el sistema multidisciplinario que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol • No se discute en las áreas ni con los



<p>necesidades del todo</p> <ul style="list-style-type: none">• No se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados• Los trabajadores no reciben apoyo para resolver los problemas personales• El centro no propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales• En la organización no se realizan: reuniones para dar soluciones, para fijar políticas, círculos de calidad, buzón de sugerencias, reuniones para mejorar métodos, reuniones para mejorar condiciones de trabajo• Los departamentos se preocupan por cumplir sus objetivos y nada más• No se cuenta con un procedimiento elaborado y documentado para este proceso	<p>responsables implicados los resultados de los controles realizados</p> <ul style="list-style-type: none">• No se cumple el plan de desarrollo derivado de la evaluación de la idoneidad demostrada y las competencias• No se cumple con la idoneidad demostrada y las competencias a través de los resultados del nivel de integración estratégica• No se informan anualmente los resultados más significativos• El consejo de dirección no realiza la discusión con las áreas y responsables implicados de los resultados de los autocontroles realizados• No siempre se toman medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos• No se cuenta con un procedimiento elaborado y documentado para este proceso
<p>COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• La universidad tiene definida la misión, visión y los valores de la organización así como aprobado su objeto social, pero no están suficientemente divulgados en la comunidad universitaria• Se está trabajando en la política de gestión integrada de capital humano así como de realizar un diagnóstico del estado de los medios de comunicación.• Sin embargo se ha podido apreciar en ocasiones falta de información en los trabajadores por una insuficiente transmisión de esta hacia la base.• Existen diferentes vías de comunicación para transmitir información con los trabajadores y con los clientes logrando	<p>SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none">• Los servicios médicos y paramédicos de la entidad no son los mejores• No se profundiza en las labores asistenciales, higiénicas, preventivas de accidentes y enfermedades así como de las acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo• No es bueno el tratamiento diferenciado a enfermos y embarazadas• No está bien realizada la caracterización de las condiciones de trabajo de la entidad• No están identificados los procesos y subprocesos por cada área sino de forma general en la entidad• No están bien identificados los



una buena comunicación. Se utiliza el correo electrónico como una vía muy efectiva y se ponen en los diferentes murales de la universidad informaciones que les competen a los trabajadores.

- No existe la práctica de encuestar sistemática y constantemente a los clientes para medir su satisfacción con el servicio.
- Los trabajadores no tiene información de las estrategias, competencias, tradiciones y problemas de la empresa
- Los trabajadores no conocen ni dominan la misión, visión y valores de la entidad
- No se comparte la información y los conocimientos adquiridos con el personal de forma abierta y desinteresada
- Regularmente cada departamento trabaja por su lado.
- No existe un reporte anual de la organización para que los empleados tengan acceso a él
- No se cuenta con un procedimiento elaborado y documentado para este proceso

riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y las metas de la entidad

- No siempre se revisa el cumplimiento de las medidas del plan de prevención en la fecha indicada
- Cuando se analiza y se actualiza el plan de prevención no se realiza con la presencia de todos los trabajadores
- La acción preventiva y proactiva no es sistemática
- No todos los cargos cuentan con las condiciones necesarias para el buen desempeño
- Para la selección del personal no siempre se tiene en cuenta los riesgos a los que van a ser expuestos
- Las instalaciones sanitarias no tienen buenas condiciones
- El desempeño de los custodios de bienes no es el mejor
- No están cuantificadas las posibles pérdidas que puedan ocasionar los riesgos identificados
- Están determinados los objetivos específicos a controlar
- Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran incidentes
- No se modifican los controles establecidos a partir del seguimiento y la variación evaluación de riesgos
- seguridad
- Los medios de transporte no están en buen estado técnico
- Las condiciones microclimáticas son buenas
- El aire que se respira el puesto no está libre de contaminación
- La capacitación que se recibe en materia de seguridad no es suficiente
- Las decisiones que se toman



	<p>respecto a la seguridad no siempre son adecuadas</p> <ul style="list-style-type: none">• No está actualizado el proceso de evaluación de riesgos y elaborado el plan de medidas para su solución• No están definidos los indicadores de gestión para el control• No se cuenta con un procedimiento elaborado y documentado para este proceso
<ul style="list-style-type: none">• AUTOCONTROL• No se asegura por la alta dirección el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de los recursos humanos• No está constituido y aprobado el sistema multidisciplinario que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol• No se discute en las áreas ni con los responsables implicados los resultados de los controles realizados• No se cumple el plan de desarrollo derivado de la evaluación de la idoneidad demostrada y las competencias• No se cumple con la idoneidad demostrada y las competencias a través de los resultados del nivel de integración estratégica• No se informan anualmente los resultados más significativos• El consejo de dirección no realiza la discusión con las áreas y responsables implicados de los resultados de los autocontroles realizados• No siempre se toman medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos	<p>COMPETENCIAS LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none">• No existe un comité de competencias en la organización• No hay un procedimiento donde se establezca como realizar el proceso de identificación de las competencias distintivas de la organización• No están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior• No se realiza el proceso de acreditación de los trabajadores que desempeñan cargos diferentes• No se utilizan las competencias en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño• No se atienden directamente a los trabajadores que más rinden con un desempeño superior• Las competencias no están ligadas a los procesos de la organización• No existe una integración de los recursos humanos bajo el enfoque de las competencias• No es suficiente el conocimiento que tiene los trabajadores acerca de las competencias• No se asignan tareas de trabajo que incentiven el desarrollo de competencias específicas

	<ul style="list-style-type: none"> No se realizan talleres con dinámica para compartir experiencias Los cargos no son diseñados de acuerdo a las competencias No es considerada la competencia una alternativa para mejorar el rendimiento de los trabajadores No se cuenta con un procedimiento elaborado y documentado para este proceso
--	--

<p>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> No se cuentan identificados por la alta dirección los procesos que añaden valor o encarecen costos y las premisas para acometer el estudio de trabajo No existe el programa para la realización de los estudios de trabajo Aunque se cuenta con un documento donde se establece como realizar los análisis de los estudios de trabajo, así como la forma de implementar los resultados, no se hace No se aplican las etapas que comprende el procedimiento para la realización de los estudios de tiempo No se cuenta con un procedimiento elaborado y documentado para este proceso 	
---	--

Debe destacarse en la tabla anterior como no conformidad significativa la no existencia en estas IES de procedimientos de la gestión de capital humano en las áreas económicas. En el anexo 5 se muestran los resultados de la aplicación de la lista de chequeo en las IES seleccionadas a través de la proporción (%) de no conformidades detectadas en los procesos de GCH en las áreas económicas.

3.3 Perspectiva de clientes y económica

La **perspectiva de clientes** mostró resultados no favorables en todos los indicadores como se muestra en la tabla siguiente:

Indicadores	UCP	UCFD	UCMH
Resultados de auditorias	Aprobado	Desaprobado	Desaprobado
Disciplina informativa	R	R	B

Satisfacción laboral	R	R	R
Satisfacción de los clientes	R	R	R

Como se puede apreciar solo la UCP posee aprobada la última auditoría como evidencia de que poseen un aceptable control interno, cumpliendo así con uno de sus cometidos fundamentales con respecto a la universidad. Sin embargo esta entidad en el primer trimestre de este año no ha tenido una adecuada disciplina informativa incumpliendo con la entrega de los estados financiero como evidencia del cierre

contable en la fecha prevista. Esto está provocado por fallos en los procesos de estimulación y capacitación y desarrollo del personal que labora en la esfera económica.

Las otras dos organizaciones poseen desaprobadas la última auditoría poniéndose de relieve como causas y condiciones la falta de supervisión y control del personal del área económica, lo cual a su vez está condicionado por fallas en los procesos de gestión del capital humano ya analizados en la perspectiva de los procesos.

A continuación se reflejan aspectos comunes de los indicadores satisfacción laboral y del cliente externo al área que reflejan los aspectos a mejorar para cumplir con el encargo de esta área en la IES. En todos los casos este indicador obtiene evaluación de regular.

La satisfacción de laboral, debido a la insuficiente aplicación de los sistemas de estimulación moral y material se ve afectada en las IES analizadas, entre las principales insuficiencias detectadas se encuentran:

En estado crítico: en cuanto a la estimulación material, los trabajadores no están conformes con los ingresos que reciben, la correspondencia entre la estimulación moral y material, las condiciones de trabajo no son las mejores, los servicios de atención médica que reciben no son buenos, no se opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas por la institución, a las reclamaciones y quejas no se les da el

mejor trato, los servicios de transporte son malos, no cuentan con apoyo para resolver los problemas materiales.

Otras afectaciones están relacionadas con la estimulación moral, no se recibe información acerca de los resultados del trabajo realizado, no tienen posibilidades de superación personal, no tienen participación en la toma de decisiones y soluciones de problemas en su área de trabajo.

En cuanto a la satisfacción de los clientes externos se reciben quejas de que no son atendidos en los momentos en que solicitan el servicio, cuando se realiza no se hace con la forma adecuada, no está definido quien debe realizar cada tarea, no se encuentran en el puesto de trabajo en horario laboral, abandonan el puesto ante de la hora establecida, entre otras dificultades que impiden prestar un servicio eficiente. Todo ello evidencia que todavía no se cuenta con una percepción generalizada de que esta área es de servicios y la satisfacción de los clientes constituye una misión trascendental.

En la **perspectiva económica**, se evidencia la necesidad de una concepción más planificada, integral y organizada de la gestión del personal, pues existen afectaciones prácticamente en los cuatro indicadores. Sobre todo las afectaciones están en el nivel de ausentismo relacionado con el bajo compromiso y también con las características del personal del área con predominio femenino por lo que se presentan ausencias por enfermedades de hijos y propias del género. La fluctuación no es alta por lo que el sistema de gestión de capital humano en estas áreas no provoca pérdidas económicas asociadas a la rotación del personal. En la UCFD el ausentismo y el aprovechamiento de la jornada laboral regular tiene repercusión importante en el nivel de actualización de la contabilidad, pues aún esta universidad no ha logrado superar estas dificultades. Los resultados se aprecian en la siguiente tabla.

Indicadores	UCP	UCFD	UCMH
Actualización de la contabilidad	B	M	B
AJL (%)	90,0	89,0	87,8
Ausentismo (%)	3.5	3,8	2,9

Fluctuación	R	R	R
-------------	---	---	---

3.4 Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de las instituciones de educación superior estudiadas

A partir de las dificultades detectadas se procede a proponer estrategias para el perfeccionamiento de la gestión de capital humano en la IES. A continuación se realizan algunas propuestas que deben contribuir a cumplir con las acciones para el perfeccionamiento de la GCH en las áreas económicas.

A partir de la experiencia existente en la FACII de la Universidad de Holguín se han seleccionado un grupo de procedimientos para el desarrollo de los procesos de GCH que puedan ser de utilidad como guías de implantación en las áreas económicas estudiadas:

- Procedimiento metodológico para el análisis y descripción de cargos (Velázquez y De Miguel, 2002)
- Procedimiento Metodológico para la Planeación de los Recursos Humanos (De Miguel, 1996, 2007)
- Procedimiento metodológico para la Selección del Personal (Zayas, 2002)
- Procedimiento para la Evaluación del Desempeño (Sánchez Augier, 2005)
- Procedimiento para la Formación y Desarrollo (Marrero Fornaris, 2002)
- Procedimiento metodológico de Diseño de Sistemas de Estimulación (Álvarez, 2003)
- Procedimiento Metodológico para desarrollar Auditorías de Gestión de Recursos Humanos (Velázquez, 1996, 2002)

Estos son algunos de los trabajos desarrollados, aunque existen otros que pueden servir de base para que las IES elaboren sus procedimientos para desarrollar los diferentes módulos y su aplicación en las áreas económicas.

A continuación se proponen algunas de las principales estrategias que se proponen desarrollar para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en estas áreas

Competencias laborales	Organización del trabajo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de competencias del área, de los procesos y de los cargos considerando las esferas cognitiva, afectiva y física. 2. Diseño del 100% de los cargos con el enfoque de competencias laborales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación del personal por los diferentes procesos 2. Determinación de la plantilla según balance de carga y capacidad. 3. Estudio de los procesos del área para el diseño de la estructura por grupos de trabajo 4. Perfeccionamiento de la planificación del trabajo: planes anuales y mensuales por grupo de trabajo.
Selección e integración	Capacitación y desarrollo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de los indicadores de selección para cada uno de los cargos a partir de los perfiles de competencias: énfasis en los requisitos de formación, personales e idoneidad demostrada. 2. Diseño de programa de acogida para nuevos trabajadores. 3. Diseño de estrategia de captación de adiestrados de nivel medio y nivel superior en las especialidades afines a la actividad del área. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una para la formación económica de los cuadros de la Universidad: seminarios específicos sobre el MGEF, planificación económica, control interno, prevención, análisis económico financiero, entre otras acciones 2. Definir una reserva real para los directivos y especialistas principales de los grupos de trabajo de la dirección de economía, así como su estrategia de preparación en maestrías, diplomados y cursos de postgrado y superación profesional. 3. Desarrollar talleres, seminarios, conferencias especializadas en colaboración con las facultades económicas de la UHOLM y la ANEC. 4. Convenio de colaboración con las facultades de Ciencias Económicas, ingeniería industrial e Informática de la UHOLM 5. Solicitar por la UHOLM, importar la especialidad de postgrado en GEF en IES de la universidad de La Habana
Estimulación material y moral	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un sistema de incentivos y premiaciones específico para el área económica y proponer a los ministerios 2. Definir premios del Rector para el área contable y financiera 3. Desarrollo de actividades de reconocimiento moral recreativas por actitudes destacadas, resultados de auditorías e inspecciones. 	

	en el territorio.
Autocontrol	Seguridad y salud en el trabajo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el sistema de indicadores para el autocontrol de la gestión de recursos humanos en el área. 2. Empleo del cuadro de mando integral para el análisis de su evolución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de las condiciones de trabajo: mobiliario, equipos informáticos, climatización parcial, materiales de trabajo
Evaluación del desempeño	Comunicación institucional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfeccionamiento del sistema de evaluación del desempeño (indicadores por cargo): De forma general se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos individuales con énfasis en resultados de auditorías e inspecciones, calidad y oportunidad de la información brindada y opiniones de los clientes de los procesos atendidos. Momento de discusión y negociación individual y proyección de plan de mejora de los resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un sitio WEB del área económica. 2. Diseño de un sistema de gestión de información para la gestión económico financiera con facilidades para la toma de decisiones de los directivos de la universidad. 3. Uso del correo electrónico nacional e internacional. 4. Socialización de las mejores experiencias y conocimientos adquiridos en acciones de capacitación.

La implantación de estas estrategias debe contribuir a mejorar el desempeño del capital humano de las áreas económicas de estas universidades y favorecer el desarrollo adecuado de la gestión económico financiera con el fin de poder asegurar de manera exitosa a los procesos sustantivos universitarios.

CONCLUSIONES

1. El perfeccionamiento de la actividad económica en las universidades requiere del perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos en las áreas económicas. Esta necesidad se refuerza con la aparición de las NC 3000/2007.
2. Se diseñó un procedimiento para perfeccionar el sistema de gestión de capital humano de las áreas económicas de unidades presupuestadas de educación superior a partir del análisis de las concepciones y criterios de las NC 3000/2007 y lo planteado por el modelo de gestión económico financiero del MES en cuanto al papel del personal de estas áreas en la gestión económica financiera y su contribución a los procesos sustantivos universitarios.
3. El diagnóstico de la gestión del capital humano en las áreas económicas de las universidades estudiadas permitió identificar como los principales problemas los

siguientes: se aprecian afectaciones comunes en los procesos de competencias, evaluación del desempeño, estimulación moral y material y autocontrol. También se considera con grandes reservas de mejora la capacitación y desarrollo. También las perspectivas de crecimiento, clientes y económica presentan indicadores con valores insatisfactorios.

4. A partir de las dificultades detectadas se proponen estrategias a través de las cuales se contribuye al perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, la Universidad de Ciencias de Cultura Física y Deporte Manuel Fajardo y la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar las estrategias definidas para el perfeccionamiento de la gestión de capital humano en las áreas económicas de los IES analizados
2. Coordinar con las áreas de Recursos Humanos para iniciar en las Universidades la aplicación de las NC 3000/2007.
3. Capacitar a todos los integrantes de la organización en las tendencias actuales de la gestión del capital humano para garantizar su participación consciente en el proceso de perfeccionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamaric, R. (2002). La Dirección de recursos humanos y su integración en la empresa. Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo.
2. Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. En: <http://www.gestiopolis.com>. Citado el 10 de Enero, 2009.
3. Alhama Belamaric, R. (C. 2009). Midiendo el impacto de la gestión de recursos humanos. En: www.Gestiopolis.com. Citado el 15 de Enero, 2009.
4. Álvarez López, L. F. (2002). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis en opción del título de Master en Dirección. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Cuba.

5. Beer, et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial al Ministerio del Trabajo.
6. C Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para realizar auditorias de Gestión de Recursos Humanos. I.S.P.J.A.E. Ciudad de la Habana.
7. Canteras L., F. J. (C. 2009). Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Gabinete Técnico Provincial de Cantabria. En: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm.
8. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
9. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
10. Cuesta Santos, A. (2007). Reflexiones sobre los términos y objeto de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento en Cuba. Ponencia presentada en el Encuentro de Intercambio Científico Convocado por GECYT. La Habana.
11. Davis, Keith; Werther, William B. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill.
12. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya"..
13. Fleitas Triana, S. (C. 2009). Modelando el proceso de gestión de recursos humanos. Ponencia presentada en el Taller Provincial "Hacia un modelo cubano de gestión integrada del capital humano". La Habana.
14. García Sáiz, Miguel (2004). Competencias en la gestión de recursos humanos. En: <http://www.capitalemocional.com>. Citado el 15 de Enero, 2009.
15. Herrera Lemus, K. C. y Martínez Martínez, C. C. (2006). Caracterización de un sistema de gestión de RRHH para su aplicación. Monografía.

16. Jesús Quevedo, A. (2003). La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su Capital Humano. Instituto de Información Científica y Tecnológica. CITMA. Ciudad de La Habana.
17. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
18. Marrero, Batista A. (2008). Propuesta de modelo y procedimiento para la implantación de un sistema Integrado de Gestión. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín.
19. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
20. Morales Cartaya, A. (2008). El Sistema de Gestión del Capital Humano, proyecciones para esta nueva etapa. Intervención especial en la Constitución de la REDCH.
21. Morales, Cartaya, A. (2003). La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano. Tesis en opción al grado académico de master en recursos humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
22. NC 3000:2007. Sistema integrado de capital humano. Vocabulario.
23. NC 3001: 2007. Sistema integrado de capital humano. Requisitos.
24. NC 3002: 2007. Sistema integrado de capital humano. Implantación.
25. Núñez Paula, I. A. (C. 2009). La Gestión de Recursos Humanos y la gestión por Competencias, bajo el enfoque de la Gestión del Conocimiento (GC)) y del Aprendizaje Organizacional (AO). En: www.Gestiopolis.com. Citado el 26 de Enero, 2009.

26. Ortiz Sierra, O. L. (2006). Los Sistemas de Gestión y el Enfoque de Procesos para aumentar la Competitividad. Ponencia presentada en el Taller Provincial “Hacia un modelo cubano de gestión integrada del capital humano”. La Habana.
27. Ortiz Sierra, O. L. (C. 2008). La gestión del recurso humano y su relación con la competitividad empresarial. En: www.colombiainnova.com. Citado el 12 de Noviembre, 2008.
28. Pacheco Espejel, A. (2000). La productividad como una espiral de mejora continua (monografía). Instituto Politécnico Nacional, México.
29. Perea Rivera, J. L. (C.2009). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. En: www.Gestiopolis.com. Citado el 30 de Enero, 2009.
30. Rivas Torres, M. (2005). Metodología para la fase de implantación de la dirección estratégica. Tesis presentada en opción del grado científico de master en dirección. Universidad de Holguín.
31. Rivas Torres, M. (2008). Informe para culminación del módulo Gestión de los Recursos Humanos. Maestría Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín.
32. Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
33. Travieso Damas, F. (2007). A propósito de un nombre: fuerza de trabajo; personal; recursos humanos; o capital humano. Ponencia presentada en el Seminario Científico organizado por GECYT: La Habana.
34. Universidad de Holguín, 2005. Folleto de casos de gestión de los recursos humanos.
35. Velázquez Zaldívar y Delgado Pérez (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Monografía.

36. Velázquez Zaldívar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Ciudad de La Habana. Cuba.
37. Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000). La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos. Temáticas Gerenciales Cubanas, 2000. T. I.
38. Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000). Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Revista Electrónica Holguín.
39. Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000). Tendencias actuales sobre el control de la Gestión de Recursos Humanos. Revista Electrónica Holguín.
40. Velázquez Zaldívar, R., De Miguel Guzmán, M. y Marrero Fornaris (2000). Temas de gestión de recursos humanos. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

Anexo 1: Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas en IES

Etapa I. Diagnóstico de la gestión del capital humano			
Características de la plantilla del área económica.	Integración en la estrategia de la Universidad : proyección económica de la universidad como soporte de la proyección estratégica y relaciones de trabajo entre el área económica y la máxima dirección de la universidad	Tecnología: métodos, sistemas y equipos, máquinas) empleada en los diferentes procesos del área económica, impacto provocado por cambios en la tecnología en los trabajadores y su desempeño	Medición de los resultados de la gestión del capital humano a través de su cuadro de mando integral

ETAPA II. Diseño e implantación de la estrategia de perfeccionamiento de la gestión del capital Humano	
Analizar con la dirección de los resultados del diagnóstico	Sesión de trabajo en grupo para la formulación de estrategias y planes de acción

ETAPA III. Realización y entrega del Informe final			
Redacción del informe.	Discusión con los trabajadores	Aprobación	Divulgación de las acciones

Anexo 2: encuestas y entrevistas a directivos y trabajadores del área

Aspectos a evaluar
1. En realidad valoro las sugerencias de mis subordinados.
2. Procuro planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.
3. Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en su trabajo.
4. Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la gerencia participativa
5. En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la gerencia participativa.
6. Mis subordinados piensan que generalmente practico la gerencia participativa
7. Mi superior piensa que generalmente practico la gerencia participativa
8. Mis compañeros (de otros Departamentos con los que trato) piensan que generalmente practico la gerencia participativa
9. La GP funciona con la mayor parte de los empleados de la empresa
10. La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un sentido de responsabilidad.
11. La mayor parte de los empleados se motiva con un sentido de logro y realización.
12. La mayor parte de los empleados preferiría tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular.
13. Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria.
14. En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que no podía tomar si actuara solo.
15. Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados
16. Me siento seguro de mi trabajo
17. En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador.
18. Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación.
19. Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que me ayuden a practicar las técnicas participativas.
20. El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias.
21. Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario.
22. La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición.
23. Para la mayoría de las tareas puedo confiar en que mis empleados ejercerán un autocontrol.
24. Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización.

Anexo 4: Plantilla de trabajo de las áreas económicas analizadas

Universidad Pedagógica

Áreas	Plantilla cubierta	Plantilla aprobada	Sexo		Nivel escolar				
			M	F	NS	TM	12	9no	otros
Recursos humanos	12	8	2	6	5	4			
Planeamiento y estadística	5	3	1	2	2	1			
Contabilidad y finanza	18	15	3	11	5	7	2		
Aseguramiento técnico y material	16	16	10	6	3	3	6		
Oficina de la vicerrectoría económica y financiera	3	3	1	2	1	1	1		
Producción	3	3	2	1	1	1	1		
Transporte	28	24	24			4	7	7	6
Administración	34	34	10	24		1	8	10	15

Universidad de Cultura Física

Áreas	Plantilla cubierta	Plantilla aprobada	Sexo		Nivel escolar				
			M	F	NS	TM	12	9no	Otros
Recursos humanos	10	10	2	10	2	5	2	1	



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Contabilidad y finanzas	12	11	1	10	2	9			
Vicedecanato	2	2	1	1	1		1		

Universidad de Ciencias Médicas

Áreas	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta	Sexo		Nivel escolar				
			M	F	NS	TM	12	9no	Otros
Recursos humanos	10	8	1	9	2	5	2		
Economía y contabilidad	16	16	5	11	4	12			
Logística y servicio	5	4	3	2	1	1	2		
Mantenimiento e inversión	26	21	18	6	2	10	10	1	

Anexo 5: proporción de no conformidades detectadas en los procesos de GCH en las áreas económicas (%)

Procesos	Universidad de Ciencias pedagógicas	Universidad de Cultura Física	Universidad de Ciencias Médicas
Competencias laborales	80,0	93,0	85,0
Selección e integración	25,0	30,0	24,8
Capacitación y desarrollo	53,0	67,4	45,0
Evaluación del desempeño	60,2	75,0	66,6
Seguridad y salud del trabajo	23,0	70,0	33,4
Estimulación moral y material	85,3	94,2	80,4
Organización del trabajo	50,0	54,8	49,3
Autocontrol	96,0	100,0	97,0
Comunicación	48,0	39,0	51,0

Anexo 6: Encuesta para medir la satisfacción laboral de los trabajadores

Nr	ASPECTOS A EVALUAR	X media (críticos $\underline{X} < 3.75$)		
		UCP	UCFD	UCM
1	Satisfacción con el trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es).	4.8	3.92	4.1
2	Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo.	4.6	<u>3.6</u>	4.1
3	Satisfacción con la información que le ofrece su jefe	4.4	4.3	4.2
4	Satisfacción por pertenecer a su departamento (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente).	4.6	3.84	4.1
5	Satisfacción con su participación en las decisiones, en la solución de los problemas de su área.	4.2	<u>3.46</u>	3.8
6	Satisfacción con los ingresos que recibe.	<u>3.6</u>	<u>3.3</u>	<u>3</u>
7	Satisfacción con la estimulación material en la universidad.	<u>2.8</u>	<u>2.53</u>	<u>2.4</u>
8	Satisfacción con la estimulación moral que recibe.	3.8	3.76	<u>3.4</u>
9	Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia).	<u>3.2</u>	<u>3.07</u>	<u>3.1</u>
10	Satisfacción con las condiciones de trabajo.	<u>3.6</u>	<u>3.15</u>	<u>3.5</u>
11	Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.	4	<u>3.69</u>	<u>3.7</u>
12	Satisfacción con el horario y el régimen de trabajo y descanso	4	3.84	4.1
13	Satisfacción con los servicios de salud que recibe en la universidad (médica y paramédica).	<u>3.6</u>	<u>3.69</u>	<u>3.2</u>
14	Satisfacción con los servicios de alimentación.	<u>2.4</u>	<u>2.69</u>	<u>2.8</u>
15	Satisfacción con los servicios de transportes.	<u>3.4</u>	<u>3.53</u>	<u>2.7</u>
16	Satisfacción con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por la universidad.	<u>2.8</u>	<u>2.84</u>	<u>2.1</u>
17	Satisfacción con las facilidades, apoyo que se da	<u>2.8</u>	<u>3.23</u>	<u>1.9</u>



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	para resolver problemas materiales.			
18	Satisfacción con las posibilidades de superación personal.	4.4	4.15	<u>3.1</u>
19	Satisfacción de cómo se trata en la universidad las reclamaciones quejas y conflictos.	<u>3.4</u>	<u>3.53</u>	<u>2.9</u>
20	Valore integralmente su satisfacción laboral en la universidad.	3.8	<u>3.53</u>	<u>3.7</u>