

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

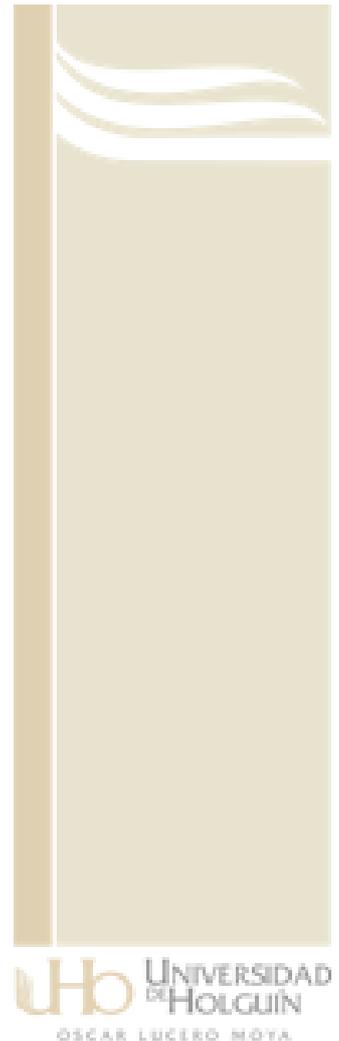
Trabajo De Diploma

*Tema: Perfeccionamiento de los Procesos en
la Dirección de Recursos Humanos de la
Universidad de Holguín Oscar Lucero
Moya*

Autora: Beatriz Borges Almaguer

Tutora: MSc.Ing. Maura Leyva Rodríguez

HOLGUÍN, 2011



Pensamiento

“El hombre razonable se adapta al mundo: el insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato”

George Bernard Shaw

Dedicatoria

A mis padres Martha Beatriz Almaguer Rodríguez y Leonides Borges Lacoste, por su amor, apoyo y entrega infinita durante toda mi vida.

A mi hermano Adrián por brindarme su apoyo y confianza.

A mis abuelos Onelia, Juan José y Estrella por complacerme todos los gustos.

Y a una persona que donde quiera que esté siempre estará en mi corazón, mi abuelo Sifredo.

Agradecimientos

A mi tutora, Maura por su paciencia, dedicación y apoyo en cada momento.

Agradecer de manera especial a mi familia, por su preocupación y apoyo incondicional en estos años.

A mi prima Nahomis por su ayuda incondicional, amor y cariño.

A mis amigas Susana, Claudia, Anita, Diana, Yamila, María, Lisandra, Yoandra y Midelis por brindarme su ayuda y apoyo cuando las necesite, por sus consejos, además por compartir estos años de gran esfuerzo.

A todos los miembros de la Dirección de Recursos Humanos por su colaboración.

A los profesores de la Universidad de Holguín, por contribuir con mi formación como profesional.

A todos mis compañeros de estudio, que me hicieron más amena la vida universitaria.

A todos los que de una forma u otra hicieron posible este trabajo.

Muchas Gracias

Resumen

Las organizaciones se han enfocado como tendencia a las tareas y funciones, pero no al proceso, este último es el que permite ver a la organización como un todo, con el objetivo común de satisfacer a los clientes con una alta productividad de sus recursos.

Como resultado de la aplicación del estudio realizado en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín, el cual se hizo sobre la base de este enfoque, se determinaron los problemas fundamentales que afectan el funcionamiento de los procesos en el área, así como se propusieron nuevas alternativas de mejoramiento para aquellos problemas que tienen solución dentro de la misma dirección.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación del nivel teórico y del nivel empírico; entre los cuales se encuentran análisis y síntesis, histórico - lógico, inductivo deductivo, y los métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa y análisis documental, además de métodos estadísticos utilizados para determinar el tamaño de la muestra.

La investigación perfeccionó el estudio realizado en años anteriores relacionado con los procesos que se ejecutan en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín. Este análisis elevará la organización interna y la prestación de un mejor servicio.

Summary

The organizations have been focused as tendency to the tasks and functions, but not to the process, this last one is the one that allows to see to the organization like an everything, with a common objective, to satisfy the clients with a high productivity of their resources.

As a result of the application of a study with this focus in the Address of Human resources of the University of Holguín, the fundamental problems were determined that affect the operation of the processes in the area, as well as they intend alternative of improvement for those that have solution inside the same address.

For the development of the investigation different investigation methods were used, so much theoretical as empiric; among which are analysis and synthesis, historical - logical, structural scientific, systemic abstraction; as well as empiric methods as storms of ideas, surveys, interviews, direct observation and documental analysis, besides statistical methods carried out to determine the size of the sample.

The investigation shares great importance, since it contributes to improve the operation of the processes that you/they are carried out in this Address, that which will result in to elevate the internal organization and the benefit of a better service.

Índice

Introducción..... 1

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA..... 4

1.1 Los sistemas productivos y de prestación de servicios..... 4

1.2 Algunas consideraciones generales sobre procesos..... 6

1.3 El enfoque de la gestión por procesos en las organizaciones..... 11

1.4 Metodologías utilizadas para el análisis y mejoramiento de los procesos..... 14

CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN..... 21

Etapa I: Análisis de la necesidad de desarrollar un proceso de cambio en la organización..... 21

1.1 Caracterización de la organización..... 21

1.2 Evaluar la necesidad del cambio..... 24

1.3 Determinar las áreas de la organización que serán objeto de estudio..... 26

1.4 Lograr el compromiso del personal de la organización..... 26

Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos de la organización como sistema y todos sus procesos..... 26

Etapa III. Diagnóstico de los Procesos que se ejecutan en la DRH..... 30

Etapa IV. Proyección de las soluciones..... 57

4.1 Resumen de las deficiencias detectadas durante el estudio..... 57

4.2 Propuesta de soluciones..... 57

Etapa V. Implementación de los cambios..... 59

Etapa VI. Evaluación y ajuste..... 59

Valoración social de los resultados..... 60

Conclusiones..... 61

Recomendaciones..... 62

Bibliografía..... 63

Anexos

Introducción

Los cambios producidos en los últimos años en las diferentes esferas de la vida social han conllevado a que se trabaje en el perfeccionamiento de la actividad empresarial, insertada en un entorno turbulento que requiere crear, buscar y perfeccionar los métodos y los procedimientos para alcanzar altos niveles de desempeño organizacional, debiendo trabajar con poca disponibilidad financiera, eliminar inventarios, reducir ciclos y responder rápido a los clientes, lo cual exige, como condición de supervivencia, reaccionar rápida y eficazmente en función del cliente, del mercado y del entorno en general al mínimo costo.

Tomando en cuenta la necesidad del mundo actual de ser competitivo, se hace evidente el importante papel que posee la Gestión de Procesos en el logro de los objetivos de las organizaciones, tanto de manufactura como de servicios, ya que está dirigido a identificar y gestionar eficazmente los procesos u operaciones que se llevan a cabo en dichas organizaciones minimizando o eliminando las limitaciones que puedan obstaculizar el correcto desempeño de sus funciones.

En la actualidad se analiza y se ve a la organización como un sistema que funciona con un enfoque por proceso, o sea que todas sus áreas funcionales trabajen con un mismo fin: la misión de la organización y no sus objetivos particulares, es por esto que se hace necesario gestionar los procesos que se llevan a cabo en la misma, para lograr el funcionamiento armónico de todos los departamentos que la integran y alcanzar el cumplimiento eficaz de la misión.

La Gestión de Procesos ha hecho posible que cada componente de la organización contribuya con lo que es mejor para el sistema, maximizando así su propia producción, o cualquier otra medida de competitividad, mediante la coordinación de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

La siguiente investigación se desarrolló en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín, siendo éste un sistema de servicios con sus particularidades que requiere de este enfoque para su gestión y el cumplimiento de sus objetivos.

Esto se fundamenta además en el requisito 4.1.9 de la Norma Cubana 3000 del 2007 que plantea: La organización deberá identificar los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y su interrelación, e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La Gestión de los Recursos Humanos en este centro ha sido valorada de satisfactoria por el Ministerio de Educación Superior, no obstante se le señalan deficiencias fundamentalmente en cuanto a la formación de doctores y a la estructura de categorías docentes. Es criterio de los directivos del área que a pesar de estas valoraciones, existen potencialidades para alcanzar resultados superiores en la organización del proceso del pago a los trabajadores, realización de estudios profundos de organización del trabajo y asesoría y control de la gestión de recursos humanos en las áreas.

En este sentido se han realizado en años anteriores varios trabajos de diploma que dan respuesta a estas dificultades, específicamente se desarrollaron estudios de los procesos en los grupos de Recursos Laborales y en el de Capacitación, pero se han presentado condiciones que han provocado que la forma en que se hacían los mismos hayan variado, por lo que se necesita de su actualización, estas están referidas a la fusión con la antigua escuela formadora de trabajadores sociales, nuevas versiones del sistema de gestión automatizado assets.NS y una mejor preparación de los técnicos en la forma de realizar sus funciones. Por otro lado existen procesos que no habían sido estudiados en ninguno de los trabajos referidos. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se define para esta investigación lo siguiente:

El **problema científico** es el inadecuado desempeño en los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín, que provoca insatisfacciones con los resultados del trabajo.

El objeto de la investigación la organización del trabajo por procesos y **el campo de acción** la organización del trabajo por procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín.

El objetivo de la presente investigación es diagnosticar y perfeccionar el funcionamiento de los procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín.

Objetivos específicos:

1. Definir todos los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Recursos Humanos (exceptuando los específicos del grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo que son objeto de estudio de otra investigación paralela a ésta), revisar y corregir en caso necesario los que ya están descritos y elaborar los procedimientos para los que no se hayan estudiado.
2. Identificar los problemas evidentes en el funcionamiento de los procesos trabajados.
3. Proponer las soluciones más factibles a los problemas detectados.

Se plantea como hipótesis que:

Si se perfeccionan los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín, se contribuirá a mejorar el desempeño organizacional de la misma.

Los métodos científicos que se utilizaron fueron:

1- Métodos teóricos de la investigación

- Análisis y síntesis: Ayudó a reflexionar y fundamentar de manera lógica sobre el problema a investigar, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida, ya que mediante el análisis se pudo penetrar en los elementos aislados del problema y llegar a la síntesis, es decir, a los elementos que lo relacionan
- Histórico – lógico: facilitó penetrar en la historia del problema, su evolución a través de los años y estado actual
- Inductivo deductivo: mediante el se obtuvieron los conocimientos en general y el diagnóstico de las barreras que obstaculizan la gestión de procesos en el área de estudio

2- Métodos empíricos de la investigación

- Entrevistas: para analizar y obtener información acerca de los problemas que estén afectando el desempeño organizacional en el área de estudio
- Encuestas: se utilizó para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores
- Análisis documental: permitió encontrar mediante documentos los problemas que estaban afectando el desempeño de los procesos en el área de estudio
- Observación directa: evaluó el conocimiento del personal entrevistado sobre todos los procesos que realiza

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

Para desarrollar esta investigación fue necesario consultar una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado y el escenario en el que el mismo se desarrolla. En este capítulo se presenta el marco conceptual de los principales componentes teóricos y metodológicos que sirvieron de base para el desarrollo del proceso investigativo.

1.1 Los sistemas productivos y de prestación de servicios

En la actualidad cada vez más las elevadas exigencias del entorno han obligado a la diversificación de las organizaciones existentes y a realizar en las mismas un cambio de enfoque con respecto a la manera de asumir la gestión.

Existen diferentes definiciones que permiten conocer y profundizar en los términos de empresa, sistemas productivos, organizaciones, sistemas de operaciones, entre ellas:

Schroeder, R. (1992) plantea que los sistemas productivos son procesos específicos de transformación de un conjunto de factores (de entrada) en un conjunto de productos, bienes o servicios (salida)".

Urquiaga, A Julia. (2004) plantea que un sistema productivo: Es el conjunto de elementos (áreas, equipos, hombres, materiales, instrumentos e instalaciones) que se interrelacionan como una unidad y que garantiza un resultado concreto.

Companys Pascual (1993) lo define como: Conjunto de elementos materiales y conceptuales que realizan la transformación (y que en el fondo son una parte de las "entradas"). Las entradas están compuestas esencialmente por trabajo humano, energía, materiales, dinero en forma generalmente de maquinaria e instalaciones, sin desdeñar la información tanto en forma de conocimiento tecnológico ("know-how") y tecnología propiamente dicha (ingeniería del producto y de los procesos) como de conocimiento gestional y de datos sobre la situación del entorno y del sistema productivo.

En toda organización, ya sea de producción o fabricación como en las de servicio, ocurren actividades para la creación de bienes y/o servicios. Las empresas de fabricación, tienen como entradas materia prima, equipos, tecnología, energía, mano de obra y capital los que se interrelacionan y se transforman en productos acabados; mientras en las de servicio los mismos tipos de entradas se transforman en servicios acabados.

Un sistema de operaciones debe considerarse como un conjunto de recursos cuya función es la de transformar cierto número de inputs deseado. Por lo que el sistema de operaciones está formado por tres elementos: Inputs, procesos y outputs.

Los Inputs: constituyen los ingredientes necesarios para que las operaciones se lleven a cabo, pueden ser tangibles (personas, materiales y equipos) o intangibles (información, tiempo).

Los outputs: resultan de la transformación de los inputs mediante el proceso pueden ser bienes o servicios, o también tangibles (coches, ropas, comidas) o intangibles (los huéspedes de un hotel, la comunicación de un mensaje por una compañía publicitaria).

Los procesos: los tipos de procesos o transformación que se producen en los sistemas de operaciones lo podemos clasificar en cinco categorías: Producción, Transporte, Intercambio o Suministro, Almacenamiento, Servicio en sentido más estricto, de ellos se puede decir:

Producción: su característica primordial es la creación de un producto físico; el output consiste en bienes que difieren físicamente (en forma y contenido) de los inputs incorporados al sistema. Este tipo de proceso puede suponer fabricar bienes (fabricación de automóviles) o también fabricar sobre papel (un paquete turístico para un operador turístico).

Transporte: su característica principal es el traslado de individuos, objetos e información de un lugar a otro. Por ejemplo, el servicio de autobuses, el servicio de ambulancias, empresas de mudanzas, el servicio telefónico.

Intercambio o suministro: la característica principal es el cambio que se produce en la propiedad o posesión de los bienes y/o información. Por ejemplo, los comercios y grandes almacenes, estación de servicio, el consejo de un abogado.

Almacenamiento: cuya característica más importante es el cambio de disponibilidad de algo o alguien para ser consumido en un período posterior. Por ejemplo, un almacenista, una casa de empeño.

Servicio en sentido más estricto: su característica principal es el trato o contacto directo con los clientes, ya sean personas (Bufete Colectivo, Bandec) o cosas (Taller de mantenimiento, Servicentro).

La esencia de esta investigación son precisamente los sistemas clasificados en este último grupo. En sus inicios los sistemas eran básicamente productivos, pero en la actualidad existe una gran variedad de los destinados a la prestación de servicios, encaminados a satisfacer las más variadas

exigencias y bienestar de la sociedad, pues es ésta misma quien determinará la demanda de productos y servicios.

Schroeder plantea que “El servicio se puede definir como algo que se produce y se consume de manera más o menos simultánea, como resulta intangible, no se puede almacenar ni transportar. Un servicio nunca existe, solamente se puede observar el resultado después de hecho.”

Por tanto son características de los servicios, entre otras:

- Complejidad de la valoración del “producto” respecto a potenciales consumidores debido a: la no-posibilidad de prueba antes de la compra, ya que solo existe posibilidad de dar garantías al cliente por medio de referencias y de la competencia.
- Coincidencia temporal entre producción y consumo. Esto determina que el cliente no solo esté presente en el proceso productivo, sino que incluso cabe entenderlo como su principal input, cuya transformación es el objetivo de dicho proceso.
- El momento en que se inicia la actividad es decidido por el cliente, nunca existe con anterioridad, no se puede almacenar, el error no puede ser reparado, solo compensado.
- Se necesita instalar capacidades adelantadas a la demanda, es decir, debe contratar empleados, construir instalaciones e instalar equipos; y si la demanda no se materializa se incurre en costos elevados.

En todos estos conceptos ha estado presente de alguna forma el término de proceso, de hecho están muy relacionados, siendo los sistemas productivos un tipo específico de procesos, de ahí la importancia de profundizar en los mismos.

1.2 Algunas consideraciones generales sobre los procesos

Son muchos los autores que se refieren a los procesos y varias las definiciones que se han hecho al respecto, por lo que se presentarán aquellos que posean los elementos primordiales que caracterizan los mismos y que ayuden a relevar con claridad la esencia dinámica y transformadora de éstos.

Heras, M. (1996) plantea que proceso es el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los output deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor.

Zaratiegui, (1999) afirma que los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio, pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.)

para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Un proceso es una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente final. En la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras.

Los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, y es importante hacer una adecuada comprensión y análisis, sobre la gestión que de los mismos se pretenda realizar. Entre las características más importantes de ellos podemos señalar:

- La repetitividad: esta es la que justifica fundamentalmente el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.
- La variabilidad: esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia. Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.
- Son susceptibles de ser mejorados: los procesos siempre se pueden mejorar, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, con el propósito de optimizar su resultado. Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.
- Rebasan las estructuras funcionales: los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. (Zaratiegui J. R, 1999, Garau, J.2005). Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras funcionales de la organización, propiciando el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que sin lugar a dudas contribuye a obtener mejores resultados.

Muchas veces los procesos transcurren horizontalmente, a través de varios departamentos con funciones diferentes en la misma organización. Otra forma de atravesar la organización que tienen

los procesos es hacerlo verticalmente, a través de diferentes niveles jerárquicos de la organización.

En sentido general, los procesos se pueden agrupar bajo dos criterios fundamentales: La perspectiva que se tiene de la organización puede variar según la amplitud con que se le observe. De tal manera si se le observa en su totalidad y en relación con su entorno, se obtiene una perspectiva "macro". Si se observa en detalle un segmento interno que no sobrepasa una estructura organizativa se obtiene una perspectiva "micro." De tal manera, los procesos agrupados en esta clasificación se denominan Macro procesos y Micro procesos. Juran los define de la siguiente manera:

Macro procesos: son todos aquellos sistemas que utilizan las empresas y son intrínsecamente multifuncionales.

Micro procesos: son los segmentos con que cuentan los Macro procesos. Es típico que cada Micro proceso se ejecute dentro de una misma unidad organizativa funcional, decidida a menudo por un supervisor de primera línea.

Según su función en el conjunto de la organización: expresa el papel fundamental a desempeñar por el proceso dentro de la organización, asumida esta como un sistema integral de procesos.

Los procesos que se agrupan en esta clasificación reciben diversas denominaciones. Por ejemplo, Zaratiegui (1999) hace referencia a los siguientes tipos de procesos:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos o Claves: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos claves.

Otros autores como por ejemplo Omachonu y Ross, hacen referencia a los siguientes tipos de procesos:

- **Procesos administrativos:** esto abarca el(los) método(s), funciones. Tres tareas funcionales claves que utiliza la gerencia son la planificación, la organización y el control.

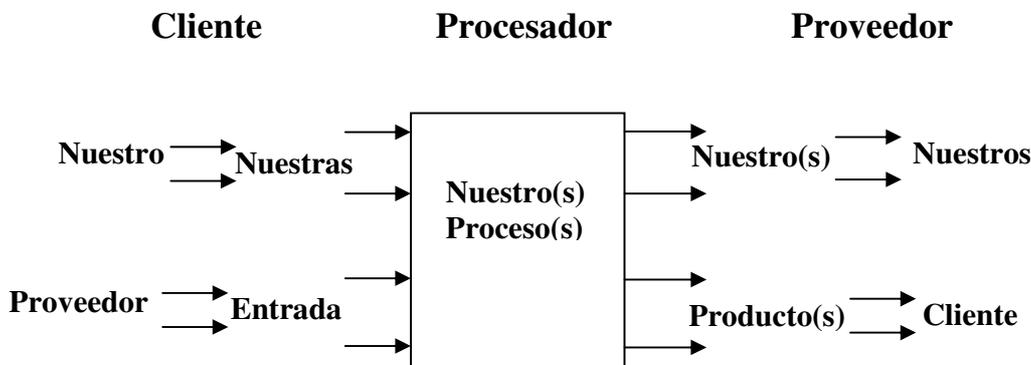
- Procesos funcionales: se compone de los métodos que utilizan los miembros de un grupo o lo que se aplica a un individuo, para alcanzar sus objetivos que también son de tipo funcional.
- Procesos transfuncionales: esta incluye el (los) método(s) utilizados para alcanzar objetivos que requieran la participación o los insumos de varios grupos o individuos.

La norma de calidad ISO 9000: 2000 define proceso como: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

La norma de calidad ISO 9001: 2000 plantea que una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

En el libro, "Juran y el liderazgo para la Calidad", se hace referencia a la estructura que tiene todo proceso y señala que cada equipo procesador (es cualquier unidad organizativa de una o más personas) que ejecutan un proceso prescrito; ejecuta un proceso y produce un producto, en su libro y para ello el equipo procesador realiza tres papeles relacionados con la calidad como se muestra en la figura siguiente:

Diagrama triprol.



Los insumos y productos pueden existir o se manifiestan en los procesos en forma de datos, información, materias primas, unidades a medio terminar, partes recién compradas, productos o servicios terminados.

Las responsabilidades de un proceso se manifiestan en tres formas: como cliente, como procesador y como proveedor.

Cliente: el equipo procesador obtiene varias clases de entrada que se utilizan en la ejecución del proceso. El equipo procesador es cliente de aquellos que proporcionan las entradas.

Procesador: el equipo procesador ejecuta varias actividades tecnológicas y gerenciales para producir sus productos.

Proveedor: el equipo procesador suministra sus productos a sus clientes.

Una organización es un conjunto de subprocesos, cada cliente está afectado por uno o varios procesos en un momento cualquiera. Todo proceso tiene clientes (las personas que dependen de él o son afectadas por sus resultados) y proveedores (los que suministran el insumo necesario para realizar dicho proceso). En consecuencia, todos los miembros de una organización hacen las veces de clientes o sirven a alguien que está atendiendo a un cliente.

En todas estas definiciones se puede observar puntos comunes, los cuales están presentes en todo proceso, sea cual fuere, atendiendo a su función, clasificación y objetivos, por lo que cuando se definen los procesos, existen palabras claves tales como: proveedores, entradas, actividades, transformación, salidas, y clientes.

El documento: Gestión de la calidad. Gestión de los procesos de la Normalización francesa con fecha Junio 2000 clasifica a los procesos en tres familias:

- Procesos de realización: contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Reúnen las actividades relativas al ciclo de vida de un producto: investigación y desarrollo de nuevos productos, comercialización y gestión de contratos, diseño, compras y abastecimientos, logística, producción y control de las relaciones con el cliente, etc.
- Procesos de apoyo: contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios. Aunque no crean valor directamente perceptible por el cliente, son necesarios para el funcionamiento permanente del organismo. Incluyen en particular:
 - los recursos humanos
 - los recursos financieros
 - las instalaciones y su mantenimiento
 - la información y los conocimientos prácticos, etc.
- Procesos de dirección: contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Están bajo la responsabilidad total de los directivos, a quienes les permiten orientar y asegurar la coherencia de los procesos de realización y de apoyo.

Por otro lado las Normas Cubanas 3000:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, plantean que los Procesos de trabajo constituyen la sucesión en tiempo y espacio de la acción

conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e información en el seno del sistema de trabajo, con la finalidad de crear productos de valor y prestar servicios para el usuario o cliente.

Al constituir el objeto de estudio de esta investigación una dirección de Recursos Humanos, éste es el concepto que más se adecúa a los objetivos de la misma.

1.3 El enfoque de la gestión por procesos en las organizaciones

La gestión por procesos o el enfoque basado en procesos es la forma más viable para el desarrollo de acciones para lograr satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, brindándole información relevante, oportuna y precisa para facilitar la toma de decisiones. Mediante la utilización de un enfoque basado en procesos, se pueden identificar y gestionar varios procesos interrelacionados, así como analizar y seguir coherentemente el desarrollo de los mismos en su conjunto y obtener la mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos reiterados en las diferentes funciones de la organización.

La gestión basada en los procesos, incluye “descartar” dentro de los mismos todo lo que no añade valor al resultado final. Lo cual implica coherencia en el logro de las metas. En una organización la gestión por procesos es una concepción “horizontal” de la misma, que se antepone a la concepción tradicional funcional “vertical”. Como resultado del desarrollo de las actividades de las empresas en un entorno complejo y cambiante, los procesos en general deben someterse a transformaciones constantes para lograr adaptarse al medio y obtener la máxima rentabilidad posible.

La empresa es un sistema de sistemas, donde cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales.

La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quién sabe cómo contribuye

el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevantes).
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.

Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).

- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.
- Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la empresa se resumen en:
- Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
- Fusionar en las personas, pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

El principal objetivo de la Gestión de procesos, como un sistema de gestión de calidad que es, será incrementar los resultados de la organización y esto puede lograr al conseguir la máxima satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. Además de aumentar el rendimiento a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (Ej.: Información)

En conclusión, si se quiere lograr la mejora en la satisfacción del cliente, se tiene que mejorar los resultados empresariales.

En los momentos actuales el enfoque y gestión por procesos, de acuerdo al criterio de varios autores: Trischler, W. E. (1998), Zaratiegui J. R. (1999), Amozarrain, M. (1999), González, L. (2002), Nogueira (2002); es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural como desbalances entre responsabilidad y autoridad, confusiones entre las líneas ejecutivas y funcionales, insuficiente manejo de armazones paralelas, desproporciones entre áreas de dirección, exceso, defecto o redundancia de funciones, o sus agrupaciones erróneas al aplicar uno u otro criterio de departamentalización.

La gestión por procesos actualmente pretende que coexista la estructura organizacional, correspondiendo a la Gestión de Funciones el rol oficial.

Unido a esto, el enfoque basado en procesos constituye uno de los principios de gestión de la calidad, que puede ser explotado por la organización para la mejora de su desempeño, según establece la Norma ISO 9000: 2000.

La gestión por procesos en una empresa implica la planificación, organización, control y dirección de las actividades. Por lo tanto, cuando una organización apuesta por la gestión de sus procesos, esta garantiza que se cumplan ciertas ventajas, Según ISO 9001:2000 tales como:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso

- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas
- Aumenta la capacidad de usar los mismos recursos.

La norma Internacional ISO 9000: 2000 suscita la aceptación de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad con el fin de conseguir la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como: “enfoque basado en procesos”.

Para concebir productos y servicios en una organización, se despliegan diversas acciones. La sucesión de las mismas es lo que se conoce por proceso. Así pues, un proceso está compuesto por un enlace de etapas relacionadas entre sí para obtener una meta concreta.

Hoy en día, las empresas como una de sus principales acciones, deben garantizar a sus clientes un nivel determinado de calidad en el producto/servicio ofertado, así como lograr una disminución de los costos, posicionarse en el mercado y obtener los beneficios de la inversión; la gestión de sus procesos es la manera más eficaz y determinante para conseguir estos objetivos.

1.4 Metodologías utilizadas para el análisis y mejoramiento de los procesos

Con el fin de la presente investigación, han sido analizadas diferentes metodologías que se han diseñado con estos fines, entre ellas se pueden citar:

- **Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos (Dr.c Urquiaga Rodríguez)**

En el mismo se exponen, los principales elementos y el procedimiento para enfrentar el análisis de los procesos y propiciar la dirección de los mismos para incrementar su eficiencia y eficacia. El enfoque de proceso en el mejoramiento de la empresa reviste gran importancia debido a que con ello se logra enfocar la organización y gestión al cliente, racionalizando toda aquella actividad que no agrega valor al cliente final. De esta forma se alcanza un incremento significativo de la competitividad de la empresa. El análisis de proceso tiene el propósito de detectar las principales reservas existentes para incrementar la eficiencia y eficacia del proceso sobre la base de incrementar el valor agregado para el cliente interno o externo.

- **Procedimiento para la gestión por procesos (Dr.C Nogueira Rivera)**

Partiendo del criterio de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999) y teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno

de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa.

- **Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Ms.C Hernández Concepción y colectivo)**

Considerando el enfoque de procesos planteado en las normas ISO 9000, se diseñó por el colectivo de autores un Procedimiento Metodológico que permite diagnosticar y perfeccionar el funcionamiento de la organización determinando cuáles son los problemas que impiden alcanzar los resultados esperados y por tanto el cumplimiento de su misión.

De los tres procedimientos mencionados se decide elegir este último para ser aplicado en la organización objeto de estudio ya que es el que más se adapta a sus objetivos y características, además de que se cuenta con las informaciones necesarias que requiere el mismo, aunque se debe apuntar que no fue utilizado en toda su extensión, tal y como fue diseñado pues las peculiaridades del objeto de estudio así lo sugirieron, adecuándose al mismo y tomándose los aspectos que fueron de utilidad, obviando aquellos pasos que por las características propias del objeto de estudio no ofrecían información relevante. La tecnología utilizada quedó entonces conformada de la siguiente forma: (ver anexo 1)

Etapas I: Análisis de la necesidad de desarrollar un proceso de cambio en la organización

Objetivo: Conocer por qué la organización tiene necesidad de cambiar el modo de actuar que hasta el momento del estudio se estaba llevando a cabo, es decir conocer el motivo para el cambio.

Las **tareas** en esta etapa son:

1.1 Caracterización de la organización

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

1.2 Evaluar la necesidad del cambio:

Existen fuerzas que estimulan el cambio en la organización, estas fuerzas de cambio pueden ser internas o externas.

Fuerzas externas:

- Exigencias de sus clientes

Fuerzas internas:

- Deficiencias en el desempeño general
- Grado de satisfacción de los clientes internos

Los miembros de la organización quizás se sienten satisfechos con el estado actual y por ende no perciben necesidad alguna de cambio, es importante entonces reunir información para cada una de las fuerzas antes mencionadas, sobre la situación actual y contrastarlas con las metas que la organización tendría que haber alcanzado, es decir, comparar los logros reales con lo que se deseaba. Este contraste entre lo real y lo deseado comienza a crear la motivación necesaria para el cambio.

Es importante valorar que la alta dirección esté motivada en mejorar su desempeño actual, ya que el cambio debe provenir de los miembros de la organización y el liderazgo de la alta gerencia en este proceso es vital para que el mismo tenga éxito.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, encuestas y entrevistas.

1.3 Determinación de las áreas de la organización que serán objeto de estudio

Es importante determinar en que áreas de la organización se va a trabajar, lo cual dependerá de la magnitud de la organización, de la cantidad de productos o servicios que oferta, de los criterios de los directivos, de las exigencias de los clientes, entre otros. En organizaciones pequeñas se procederá a realizar el estudio en toda la organización.

Es recomendable comenzar este estudio en un área donde sus dirigentes muestren gran interés por este proceso, constituyendo un área de prueba de manera tal que los resultados obtenidos se extiendan al resto de la organización.

Técnicas a utilizar: trabajo en grupo.

1.4 Lograr el compromiso de todo el personal de la organización a todos los niveles

Involucrar a la alta dirección de la entidad y a todo el personal en el proceso que se comienza a desarrollar, así como en el seguimiento que le dará la organización a los resultados del mismo. Este compromiso del personal debe comenzar por la alta dirección, pues con su compromiso se facilitaría la ruptura de trabas paradigmáticas, así como el aseguramiento organizativo y material. Se deben desarrollar acciones para sensibilizar y motivar a todo el personal con vistas a que se conozca el procedimiento que se seguirá para producir el cambio necesario.

Técnicas a utilizar: charlas, conferencias y seminarios.

Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos de la organización como sistema y todos sus procesos

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

Atendiendo a la utilización de los enfoques de sistemas y de procesos se caracterizará el mismo atendiendo a sus principales elementos: entradas, procesos, recursos y salidas.

Entradas

- Clientes
- Proveedores y suministros fundamentales que se demandan

Procesos: identificar los procesos que se llevan a cabo en la organización. Distinguir los diferentes tipos de procesos (según Norma francesa):

- Procesos Estratégicos o de Dirección: contribuyen a determinar políticas y desplegar objetivos en el organismo (elaboración de estrategias)
- Procesos Operativos: contribuyen a la realización de los productos desde la identificación de las necesidades del cliente hasta su satisfacción
- Procesos de Apoyo o de Soporte: contribuyen al desarrollo de los procesos de realización aportándole los recursos necesarios (humanos, financieros, instalaciones y su mantenimiento, información)
- Recursos
 - Humanos: la distribución de la fuerza laboral por edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, entre otras.
 - Elementos materiales o de información que el sistema consume o necesita para poder generar la salida
 - Infraestructura con que cuenta, estado técnico del equipamiento y de las instalaciones
 - Financieros: fuentes de los recursos financieros, tipo de empresa con respecto a la forma de generar fondos financieros (empresa presupuestada o lucrativa)

Salidas:

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

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

Etapas III. Diagnóstico del sistema y de cada uno de sus procesos

Objetivo: Identificar los problemas existentes en el funcionamiento del sistema y de cada uno de sus procesos.

Para ello se utilizarán las fichas de procesos las cuales permiten la recolección y análisis de la información, las mismas contienen los elementos siguientes:

Denominación de cada proceso.

Propósito del proceso: objetivo al cual responde el proceso.

Responsable: cargo u ocupación del responsable de la ejecución del proceso o actividad.

Entradas: para cada una de ellas registrar de dónde proviene la información, los datos, etc. (proveedores).

Recursos: todos los recursos necesarios para desarrollar el proceso, incluye recursos materiales, humanos, información.

Salidas: resultados del proceso y su destino (clientes).

Secuencia de actividades: procedimiento utilizado para llevar a cabo el proceso.

Frecuencia de ejecución del proceso: cada qué tiempo es repetido es proceso.

Resoluciones que rigen el proceso: documentos legales que reglamentan el funcionamiento del proceso.

Registros que se generan: los registros que se generan en cada actividad o se van utilizando a través del proceso.

Interacción con otros procesos: definir los procesos previos o de entrada al analizado, así como los de salida.

Deficiencias encontradas en el proceso: dificultades diagnosticadas en cada proceso.

Técnicas a utilizar: revisión de documentos, entrevistas, observación directa.

Etapas IV. Proyección de las soluciones

Objetivo: resumir todas las deficiencias detectadas y proponer las soluciones más factibles desde el punto de vista técnico, económico y social.

En esta etapa las **tareas** a desarrollar son las siguientes:

Listar las deficiencias detectadas durante el estudio:

Confecionar un listado de los problemas detectados en cada proceso o subproceso analizado en la etapa anterior e identificar posibles repeticiones tratando de reducir la lista inicial. Se debe

además identificar los problemas que son de fácil solución y no requieren recursos ni cambios importantes para corregirlos, así como aquellos que sí lo demandan.

Propuesta de soluciones

El objetivo fundamental de esta tarea es que se generen las vías de solución a los problemas detectados. La búsqueda de estas debe comenzar revisando la definición del problema, la condición deseada y las causas claves que lo determinan.

Técnicas a utilizar: Entrevistas, trabajo en grupo.

Etapa V. Implementación de los cambios

Objetivo: poner en práctica los cambios propuestos en los procesos con vistas a conocer las virtudes y defectos del diseño realizado.

Las **tareas** a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

Confeccionar el programa para la implementación de las soluciones:

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

Implementar las soluciones:

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

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

Etapa VI. Evaluación y ajuste

Objetivo: ajustar las soluciones que se implementen en dependencia de los posibles cambios que ocurran en el entorno y en la organización.

En esta etapa se definen las siguientes **tareas**:

Regular el proceso a medida que se implementen las soluciones:

Realizar seguimiento de los procesos para ajustar en caso necesario. Al ponerse en marcha los nuevos procesos comenzará la generación de registros como evidencias de las actividades realizadas, es decir comienza a funcionar el sistema informativo, lo cual es muy importante para detectar los fallos en el diseño del sistema, así como en la documentación elaborada.

Ajustar la implementación de las soluciones:

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

Técnicas a utilizar: Observación directa, revisión de documentos.

CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.

Este capítulo contiene la aplicación práctica del procedimiento seleccionado, realizando un estudio de gestión por procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín.

Etapas I: Análisis de la necesidad de desarrollar un proceso de cambio en la organización

1.1 Caracterización de la organización

La Universidad de Holguín fue creada el 10 de agosto de 1973 como filial universitaria de la Universidad de Oriente, convirtiéndose tres años más tarde en Instituto Superior Técnico y luego en el mes de noviembre del año 1995 es declarada Universidad. Se encuentra ubicada en la avenida XX aniversario en el Reparto Piedra Blanca y la Misión declarada en su Reglamento orgánico, es la siguiente:

Satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales en las Ciencias Exactas, Económicas, Técnicas, Agropecuarias, Jurídicas, Sociales y Humanísticas, el aporte de resultados científico-técnicos y culturales relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país, con el objetivo de contribuir a la elevación de la calidad de vida de la población y al perfeccionamiento del sistema educativo cubano.

El objetivo esencial es la prestación de servicios educacionales, tomando como punto de partida la satisfacción de las necesidades de superación de la población a través de diferentes vías de estudio: por sedes universitarias, cursos para trabajadores, educación a distancia y contando con los recursos económicos necesarios y el personal calificado de acuerdo a las exigencias de la Educación Superior, además en su matrícula cuenta con becarios extranjeros y posee personal docente en varios países del mundo prestando servicios educacionales.

La Universidad tiene aprobada una estructura organizativa que abarca la Rectoría, cinco Vicerrectores, la secretaria general, el departamento de cuadros, el departamento de Marxismo leninismo, el departamento de seguridad y protección, y ocho Facultades.

En el Anexo 2 se puede apreciar el Organigrama de la Universidad, aquí se reflejan los departamentos, centros de estudios, direcciones y demás áreas que se subordinan a los directivos que dirige la rectora.

La Universidad culminó el mes de Febrero del 2011 con una plantilla cubierta de 1630 trabajadores, de ellos el 50.92% son mujeres y el 49.07% son hombres, apreciándose un cierto equilibrio entre ellos. (Anexo 3)

Al realizar un análisis de la composición de la plantilla por categoría ocupacional se aprecia que existen 160 dirigentes, de ellos 98 docentes y 62 administrativos, dentro de estos últimos, 7 con categoría docente; 654 técnicos docentes (profesores y asesores) y 368 pertenecientes a la categoría de otros técnicos, 8 administrativos, 256 de servicios y 184 operarios.

Como se puede observar los profesores (dirigentes docentes y técnicos docentes) constituyen la categoría más representativa, con un 46.13% de los trabajadores del centro, ello unido a un 22.57% de técnicos no docentes, representan una fuerza con alto grado de escolaridad en la Universidad.

La distribución por edades, muestra que la mayor proporción del personal está en el rango de 36 a 50 años lo que permite una plena capacidad del personal para el desarrollo de un mejor desempeño laboral con un 39.75%, el otro por ciento significativo lo representa los menores de 35 años con un 32.33% que demuestra un elevado por ciento del personal joven y es representativo además el rango de 51 a 70 años con un 27.6% que refleja un envejecimiento de una parte de los trabajadores que limita en ocasiones su desempeño físico pero que aporta una experiencia de gran valor sobre todo en los técnicos docentes y no docentes.

Además se puede observar que el nivel educacional es alto ya que un mayor por ciento lo representan aquellos graduados del nivel superior con un 51.34% con 837 trabajadores, del nivel medio superior 393 trabajadores lo que representa un 24.11%, del nivel medio 348 trabajadores representando un 21.34% no así los obreros calificados y los de primaria con un 0.6% y 2.56% respectivamente.

Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos (DRH)

Esta dirección tiene como Misión: Asesorar y orientar a la dirección en establecer y aplicar una eficaz y efectiva gestión integrada de Recursos Humanos; dirigir la implementación y controlar su cumplimiento en la Universidad y como objetivo, garantizar una respuesta eficaz a la creciente necesidad de Capital Humano que requiere el desarrollo de la Universidad mediante el perfeccionamiento continuo del Sistema de Gestión integrada de los Recursos Humanos, en un clima laboral favorable mediante un reconocido liderazgo de los cuadros, potenciando la organización del trabajo, el óptimo aprovechamiento de la jornada laboral y la atención al hombre. Los servicios fundamentales que se prestan en esta dirección están dirigidos a la asesoría en materia de la gestión de recursos humanos a los directivos de la universidad, la contratación de personal docente y no docente, procesamiento del pago de salario a todos los trabajadores

contratados, dirección del sistema de incentivos y premiaciones, tramitación de bajas de los que así lo soliciten, dirección del proceso de categorías docentes, atención a Adiestrados, gestión de la seguridad y salud de los trabajadores, así como de la seguridad social y la emisión sistemática de informes estadísticos acerca del comportamiento de diversos indicadores de la actividad de recursos humanos a diferentes instancias.

Para llevar a cabo a los mismos se cuenta con una plantilla cubierta por 23 trabajadores, que incluye al Director de Recursos Humanos, un Asesor y cuatro Grupos de Trabajo, esta forma de organización por grupos se realizó con el objetivo de facilitar el proceso de dirección y ejecución de las tareas, las funciones principales, así como la composición de los grupos se detallan a continuación.

Grupo de Trabajo de Recursos Laborales: Se encarga fundamentalmente de la contratación, actualización de datos de los trabajadores, procesamiento del pago de salario y tramitación de bajas, el mismo está compuesto por:

- Un Especialista Principal
- Tres especialistas B en Gestión de Recursos Humanos
- Un especialista C en Gestión de Recursos Humanos
- Cuatro Técnicos A en Gestión de Recursos Humanos.

Grupo de Trabajo de Capacitación y Desarrollo: Se encarga de la dirección del proceso de categorías docentes, la capacitación de los trabajadores no docentes, atención a los adiestrados y la custodia de los expedientes docentes de los profesores, su composición es la siguiente:

- Un Especialista Principal
- Dos Especialistas C en Gestión de Recursos Humanos
- Un Técnico A en Gestión de Recursos Humanos.

Grupo de Trabajo de Estadísticas y Nóminas: Se encarga de la gestión de la plantilla, análisis y emisión de datos estadísticos, revisión de la nómina, actualización de tarjetas de salario y la estimulación de los trabajadores. Su estructura es la siguiente:

- Un Especialista Principal
- Un Especialista B Gestión de Recursos Humanos
- Un Técnico A en Gestión de Recursos Humanos
- Un Técnico en Gestión Económica.

Grupo de Trabajo de Seguridad y Salud del Trabajo: Se encarga de la Gestión de la Seguridad y salud de los trabajadores, así como de la seguridad social, está compuesto por:

- Un Especialista Principal
- Un Especialista B en Seguridad y Salud del Trabajo
- Dos técnicos en Seguridad y Salud del trabajo.

El personal de la dirección está apto y capacitado para el desempeño de sus funciones, se caracteriza por el predominio del sexo femenino (91.4%) siendo ésta una característica de este tipo de organización por las tareas que allí se desarrollan.

El nivel de escolaridad es alto, predominando el nivel superior con un 52.7% (12 trabajadores), le sigue el de nivel medio con un 43.4% (10 trabajadores) y solo el 3.9% (1 trabajador) de los trabajadores tienen 9no grado. Se debe de señalar además que en el colectivo hay 2 Master en Ciencias, 5 trabajadores se encuentran estudiando alguna carrera universitaria y 2 de los especialistas son profesores a tiempo parcial.

Al hacer un análisis de la plantilla por grupos de edades se manifiesta un 26.08% de los trabajadores son menores de 35 años, 14 trabajadores se encuentran en el rango de 36 a 50 años lo que representa un 60.86% y 3 trabajadores con más de 50 años lo que representa un 13.06%.

1.2 Evaluar la necesidad del cambio

1.2.1 Cumplimiento de las Exigencias de los clientes

A partir de la misión de la dirección y los servicios que presta, se definen como sus principales clientes, los trabajadores contratados en la Universidad, personas externas a la organización que desean incorporarse a trabajar en la misma, el Ministerio de Educación Superior y la Dirección Provincial y Municipal del Trabajo. Para evaluar este aspecto se aplicó una encuesta diseñada al efecto que puede verse en el anexo 4, el tamaño de la muestra se calculó a partir de una plantilla real cubierta de 1630 trabajadores al cierre del mes de Febrero de este año.

Cálculo del tamaño de la muestra.

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

N- tamaño de la población

n- tamaño de la muestra

$$= \frac{4 * 0.25 * 1630}{0.01 * 1630 + 4 * 0.25}$$

p- probabilidad de éxito

$$= \frac{1630}{17.29}$$

q- probabilidad de fallo

$$= 94.27$$

d- error máximo permisible

$$n = 95$$

La fórmula está calculada para el 95% de confianza. El tamaño de la muestra dio 95 pero se lograron 102 encuestas.

Luego de totalizar los resultados y analizar la tendencia de los mismos (anexo 4), se concluye:

- Aspectos evaluados de regular: satisfacción con el nivel de organización del trabajo en su área
- Aspectos evaluados de mal: satisfacción con las condiciones higiénicas y seguridad de su área
- Aspectos evaluados de muy mal: satisfacción con la estimulación material que recibe

El resto de los aspectos fueron evaluados de bien.

Como se puede apreciar existen insatisfacciones con tres elementos valorados, aunque en general los resultados de la encuesta se pueden considerar favorables.

1.2.2 Deficiencias en el desempeño general de la organización

En este caso se expondrán los principales señalamientos como resultado de la auditoria realizada a la DRH en Enero de 2011, que plantea:

En las verificaciones realizadas al control interno administrativo que ejerce la entidad sobre las operaciones objeto de revisión se detecta violaciones de las normas de separación de tareas y responsabilidades, coordinación entre áreas, documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, y acceso restringido a los recursos, activos y registros, todas del componente actividades de Control de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio, una vez que:

- Registros de asistencia que no son custodiados por el Departamento de Recursos Humanos
- En el área de Residencia Estudiantil y Grupo de Seguridad Interna se utiliza incorrectamente el modelo de Registro de Asistencia al consignarse en una hoja la firma de un solo trabajador en una quincena
- Existen diferencias entre los registros de asistencia y el control diario de horas trabajadas de los choferes que pueden haber provocado pagos en exceso o defecto
- Pagos en exceso por un importe de 751.52 CUP por incorrecta aplicación de la estimulación al Grupo de Seguridad Interna

-Existen más de 18 personas con más de 24 días en el submayor de vacaciones

1.2.3 Grado de satisfacción de los clientes internos

Para evaluar este aspecto se aplicó la encuesta de satisfacción laboral a 16 trabajadores de la DRH que se muestra en el anexo 5. Los resultados de esta fueron aceptables ya que el 75,17% muestra satisfacción en general en la organización (Respuestas, Siempre y Casi Siempre), no obstante hay aspectos en los que existen inconformidades (Respuestas, Nunca y Casi Nunca), referidos fundamentalmente al salario con un 75% y a las condiciones de trabajo, alimentación y transporte (50%).

Una vez evaluados los aspectos anteriores se concluye que es necesario realizar el estudio en la organización ya que en ninguno de ellos se obtienen los resultados deseados.

1.3 Determinar las áreas de la organización que serán objeto de estudio

Como ya se había planteado en la introducción de la investigación, se desarrollará la misma en todos los grupos de la dirección, exceptuando el de Seguridad y Salud en el trabajo que es objeto de análisis paralelamente a éstos.

1.4 Lograr el compromiso del personal de la organización

Con el objetivo de involucrar al personal en el desarrollo del trabajo y lograr obtener las informaciones necesarias, se efectuaron explicaciones e intercambios con los mismos acerca de los objetivos e importancia de la temática tratada.

Etapas II. Identificación y caracterización de los elementos de la organización como sistema y todos sus procesos

Teniendo en cuenta el enfoque de procesos se definen para el objeto de estudio, los siguientes elementos:

Entradas:

a) Clientes

- Trabajadores contratados en la Universidad
- Personas externas a la organización que desean trabajar en la misma
- Ministerio de Educación Superior
- Dirección Provincial del Trabajo
- Dirección Municipal del Trabajo.

b) Proveedores y suministros

- Dirección de Base Material de Estudio y Vida, recursos materiales
- Ministerio de Educación Superior, Resoluciones y Reglamentos
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Resoluciones
- Áreas de la Universidad, Informaciones relativas a la fuerza de trabajo.

Procesos:

A partir de que se ha definido que el área objeto de estudio son todos los grupos de trabajo de la DRH (exceptuando el de Seguridad y Salud en el trabajo), ejerciendo ésta última una función asesora y de apoyo en la Universidad y teniendo en cuenta la clasificación de los procesos que se realiza en la norma francesa, se puede concluir que los que se van a estudiar en esta investigación se catalogan como auxiliares o de apoyo.

Los procesos relacionados con estos 3 grupos de trabajo, son los siguientes:

1. Procesamiento del pago de salario a trabajadores contratados
 - 1.1 Control de asistencia al trabajo (Modelo PC 10)
 - 1.2 Entrada de datos al sistema assets.NS relacionados con el pago de los trabajadores
 - 1.3 Cálculo y revisión de la nómina
2. Preparación en Defensa Civil
3. Elaboración de informes estadísticos de capacitación
4. Actualización del registro militar
5. Actualización de la plantilla de tiempo de guerra
6. Actualización del grupo de aviso
7. Actualización de las tarjetas de salario y años de servicio SNC-2-25
8. Firma y custodia de las tarjetas de SNC-2-25
9. Cierre de tarjetas cuando ocurra una baja
10. Actualización y modificación de plantilla
11. Procesamiento, análisis y emisión de datos estadísticos de cubrimiento de plantilla a diferentes instancias
12. Selección del personal no docente
13. Contratación del personal no docente
14. Modificación de contrato de personal no docente
15. Dirección de estimulación a mejores trabajadores anuales
16. Dirección de la evaluación del desempeño de los trabajadores

17. Tramitación de la baja de un trabajador
18. Confección y entrega de hoja resumen a trabajadores que resultaron baja
19. Recogida de expedientes laborales de nuevos ingresos que provienen de otros centros
20. Control diario de la asistencia de los trabajadores no docentes a la Universidad
21. Entrega del expediente laboral de los trabajadores que resultaron baja
22. Revisión de la antigüedad y el pago del estímulo por la evaluación a los profesores
23. Designación de especialistas principales, jefes de brigadas o cambios de cargos
24. Certificación de salarios de trabajadores
25. Atención a dudas de trabajadores referidas al salario
26. Confección del presupuesto de gasto de salario
27. Modificación de presupuesto de salario
28. Control de medidas disciplinarias a trabajadores
29. Radicación de plazas vacantes
30. Procesamiento, análisis, y emisión de datos estadísticos de cubrimiento de plantilla a diferentes instancias
31. Confección y entrega de informe de medidas disciplinarias
32. Confección y entrega de informe de ausentismo
33. Confección y entrega de informe de bajas de los profesores
34. Gestión de recursos materiales para la Dirección de Recursos Humanos
35. Otorgamiento de las categorías docentes Auxiliar Técnico Docente (ATD) e instructor
36. Cambio de categoría docente a Profesor Titular, Profesor auxiliar, Asistente e Instructor
37. Ratificación o Revocación de las Categorías Docentes
38. Capacitación del personal no docente
39. Entrada de adiestrados
40. Actualización y conservación de expedientes de adiestrados
41. Registro y control de de los trabajadores- estudiantes acogidas al Decreto Ley 91.

Recursos

a) Humanos:

Como ya se había descrito, cada grupo está compuesto por el especialista principal y sus miembros con funciones definidas para cada uno las que serán tratadas más adelante en la descripción de los procesos.

Recursos Laborales: un especialista principal y 8 miembros.

Capacitación y Desarrollo: un especialista principal y 3 miembros.

Estadísticas y Nóminas: un especialista principal y 3 miembros.

Para un total de 17 trabajadores.

b) Materiales:

Los principales recursos que se necesitan en la dirección para desarrollar sus funciones están relacionados con materiales de oficina como hojas para nóminas y papel gaceta, computadoras, impresoras, cintas de impresora, lapiceros, presillas, files, pegamento, corrector, unidades de memoria, etc.

c) Información:

El trabajo de esta dirección requiere de informaciones referidas al personal de las diferentes áreas de la Universidad, también de Resoluciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación Superior.

d) Infraestructura:

Este es uno de los elementos que limita el buen desempeño de la dirección ya que existe poca capacidad de almacenamiento para documentos y las computadoras existentes son insuficientes al estar algunas de ellas fuera de servicio.

e) Financieros:

Los recursos financieros se aseguran a través del presupuesto que se elabora anualmente, aunque no siempre son suficientes para el nivel de actividad de la dirección.

Salidas.

a) Servicios que presta la dirección

- Contratación de trabajadores
- Procesamiento del pago de Salario a trabajadores
- Certificación de salarios y años de servicio a trabajadores
- Estimulación material a trabajadores
- Tramitación de bajas a trabajadores
- Procesamiento, análisis y emisión de datos estadísticos de la actividad de recursos humanos a diferentes instancias
- Dirección del proceso de otorgamiento y ratificación de categorías docentes
- Dirección del proceso de Capacitación del personal no docente

- Ubicación, seguimiento, pago de salario y control adiestrados
- Actualización y custodia de expedientes laborales de adiestrados y el de docentes
- Procesamiento, análisis y emisión de datos estadísticos de la actividad de capacitación a diferentes instancias.

Etapas III. Diagnóstico de los procesos que se ejecutan en la DRH

Para realizar esta investigación se tomaron como punto de partida los procesos que ya fueron estudiados en trabajos anteriores, se revisaron y actualizaron en los casos necesarios ya que se han producido cambios en el sistema automatizado (assets.NS) que se utiliza para la gestión de los recursos humanos, en las informaciones que se deben emitir y en la organización interna de la DRH, de estos procesos, no se incluyen en este informe por limitaciones de espacio, los que tuvieron pequeños cambios, le fueron entregados en un documento independiente a la Dirección. Solo se expondrán entonces aquellos que no habían sido objeto de análisis, los nuevos que ha asumido la dirección y los que mostraron cambios significativos con respecto a cómo habían sido descrito y ejecutados anteriormente.

En este caso, por la gran cantidad de modelos que se generan en cada proceso, se decidió que los anexos que corresponden a cada uno se registrarán en un documento independiente de este informe denominado “Manual de Modelos”.

1. PROCESO: PROCESAMIENTO DEL PAGO DE SALARIO A TRABAJADORES CONTRATADOS

1.1 SUBPROCESO: CONTROL DE ASISTENCIA AL TRABAJO (MODELO PC 10)

Responsable: Técnico A en Gestión de Recursos Humanos.

Propósito: Controlar la asistencia al trabajo, así como las causas de las ausencias.

Entrada: Libros de firma de asistencia diaria al trabajo.

Recursos:

- Humanos: técnico A en Gestión de Recursos Humanos
- Materiales: papel, lapicero
- Información: libros de firma de asistencia diaria al trabajo

Salida: Informaciones relativas al salario de los trabajadores (específicamente descuentos por ausencias).

Secuencia de actividades:

- Revisión de libros de asistencia (anexo 1 Manual de Modelos)

- Entrega de los libros de asistencia a las áreas
- Confección del PC 10 en las áreas (resumen de las ausencias del trabajador en el mes con las causas de las mismas)
- Despacho de PC 10 de las áreas a la DRH (anexo 2 Manual de Modelos).

Frecuencia de Ejecución del Proceso: mensual.

Resoluciones que rigen el proceso: Resolución no 27–06 Reglamento general sobre la organización del salario.

Registros: Modelos PC 10

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

En lo adelante se utilizará la siguiente denominación para hacer referencia a la relación entre los procesos:

- Proceso Analizado: Es el proceso que está siendo objeto de análisis en la ficha en ese momento
- Procesos de entrada: Son los procesos que se producen con anterioridad al analizado
- Información de entrada: Es la que se suministra desde los procesos de entrada hasta el analizado
- Procesos de salida: Son los que se producen posteriormente al analizado
- Información de salida: Es la que fluye desde el proceso analizado hasta los procesos de salida

Procesos de entrada:	Información de entrada:
Control diario de la asistencia de los trabajadores no docentes.	Días trabajados por cada persona.
Confección de modelos PC 10 de las áreas (se hace en las mismas)	Ausencias de los trabajadores y sus causas.
Proceso de salida:	Información de salida:
Entrada de datos al sistema relacionados con el pago de los trabajadores.	Resumen conciliado de las ausencias de los trabajadores y sus causas.

Deficiencias encontradas en el proceso:

- No siempre se refleja en el PC 10 de las áreas todas las ausencias de los trabajadores, sobre todo en los profesores (que no firman libro de asistencia)

1.2 SUBPROCESO: ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA ASSETS.NS RELACIONADOS CON EL PAGO DE LOS TRABAJADORES

Responsable: Técnico en gestión de recursos humanos.

Propósito: Introducir en el sistema automatizado las informaciones necesarias que influyen en el salario para efectuar el pago de los trabajadores.

Entrada: Informaciones relativas al salario de los trabajadores.

Recursos:

- Humanos: especialista de seguridad social y especialistas y técnicos en gestión de Recursos Humanos que atienden el pago de trabajadores
- Materiales: computadora
- Información:
 - Registro de asistencia
 - Relación de los certificados
 - Relación licencia sin sueldo
 - Relación de vacaciones
 - PC 10 de las áreas
 - Modelo de reporte de salario (Anexo 3 Manual de Modelos) mensual de los profesores a tiempo parcial
 - Modelo de Estimulación de los Agentes de Seguridad y Protección
 - Modelo de Estimulación de los Auditores
 - Modelo de Movilizaciones
 - Modelo de Días feriados
 - Modelo de Nocturnidad
 - Modelo para el pago de choferes
 - Modelo de pago de los \$100.00 de Universalización
 - Modelo de pago del pluriempleo
 - Modelo para el pago de horas extras
 - Modelo de Ajustes pendientes

Salida: Movimientos de nóminas de pago a trabajadores

Secuencia de actividades:

Actividades que se hacen en el grupo de Seguridad y Salud del Trabajo.

- Entrada de datos al sistema acerca de los subsidios: licencias de maternidad, certificados
- Introducir por nominilla, cuando sea necesario el pago de algún subsidio.

Actividades que se hacen en el grupo de Capacitación y Desarrollo (atienden a Adiestrados)

- Si es una alta se entra en el sistema y se le asigna un código, se introducen los datos, número de carné de identidad, nombres y apellidos, dirección particular, centro de costo, unidad organizativa, ubicación en la defensa, sexo, teléfono, provincia y municipio de residencia, salario a devengar y profesión
- Si es una baja se localiza el adiestrado en el sistema a través de su código personal, se le pone fecha de baja y causa
- Si es cambio de salario o de área se hace la operación correspondiente dentro del sistema y luego se actualizan los modelos EP del expediente laboral.

Actividades que se hacen en el grupo de Recursos Laborales (atienden los trabajadores fijos, períodos a prueba y contratos determinados de las diferentes categorías y aquellos que son contratados por decreto Ley 268).

- Si es un alta o una baja, se procede similar a los adiestrados
- Si es un movimiento, se hace la entrada de datos al sistema acerca del pago de salario referidos a cambio de cargo, unidad organizativa, antigüedad, estímulo por evaluación, maestrías, doctorados, asignación por cargo o algún ajuste
- Llenado de los modelos EP-2 y EP-3 de los expedientes laborales
- Impresión del movimiento para su revisión y entrega a nómina, archivar copia en expediente laboral
- Efectuar en el assets.NS los descuentos por ausencias e impuntualidades, licencias sin sueldo, sábados laborables, certificados médicos, licencias de maternidad
- Efectuar en el assets.NS el pago y descuento por concepto de vacaciones, Decreto Ley 91, consulta de embarazadas, movilizaciones
- Efectuar en el assets.NS el pago por nocturnidad
- Entrada de datos al sistema referidos a pagos extras (tarifa horaria de choferes horas extras de algunos trabajadores, estímulo a agentes y auditores)
- Efectuar en el assets.NS los Ajustes de ausencias de los últimos días del mes anterior.

Actividades que se hacen en el grupo de Recursos Laborales, específicamente los que atienden a profesor a tiempo parcial.

- Recepción de original y dos copias del modelo de reporte de salario de los profesores a tiempo parcial, firmado por los directivos de las áreas
- Se procede a la revisión, teniendo en cuenta que no se excedan los fondos de tiempo, por los cuales son contratados, los códigos de los profesores deben ser los correspondientes a cada uno, la categoría docente debe ser la correcta, por la que se efectúa el pago, en el mismo se incorporan las altas de nuevo ingreso a cada mes
- Se entra al sistema assets.NS los datos requeridos, es decir las horas que trabajaron en el mes.
- Introducir nominillas de pagos retroactivos de profesor a tiempo parcial y la maestría de estos profesores cuando así se requiera
- Se imprime una pre- nomina para su revisión.

Frecuencia de Ejecución del Proceso: mensual

Resoluciones que rigen el proceso

- Resolución no 27-06 : Reglamento general sobre la organización del salario

Registros:

- Movimientos de nómina
- Pre-nómina

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Procesos de entrada:	Información de entrada:
Contratación de No Docentes	Trabajador contratado
Contratación de Profesores (adestrados o de otros centros)	Profesor contratado
Modificación de contrato del trabajador	Tipo de contrato del trabajador
Tramitación de la baja de un trabajador	Trabajador que resulta baja
Designación de Especialistas principales, Jefes de brigada o cambios de cargos.	Cargo del trabajador
Revisión de la antigüedad y el pago del estímulo por la evaluación a los profesores.	Magnitud del pago por antigüedad o evaluación de los profesores
Control de asistencia al trabajo (modelo PC 10).	Descuentos a realizar por ausencias de diversas causas.
Control de Medidas Disciplinarias	Descuentos a realizar
Proceso de salida:	Información de salida:
Cálculo y revisión de la nómina	Salario a devengar por el trabajador

Deficiencias encontradas en el proceso:

- La necesidad de realizar ajustes para cumplir con la fecha de entrega a nómina
- No entrega a tiempo de las informaciones para procesar el pago

1.3 SUBPROCESO: CÁLCULO Y REVISIÓN DE LA NÓMINA

Responsable: Especialista Principal de Estadísticas y Nóminas

Propósito: Calcular y revisar el salario a devengar por todos los trabajadores en el mes

Entrada: Informaciones relativas al pago de los trabajadores

Recursos:

- Humanos: técnico en Gestión Económica encargado
- Materiales: calculadora, computadora, lapicero, papel
- Información

- Modelo de reporte de pago de los profesores a tiempo parcial de las filiales universitarias municipales (FUM) y de la sede central
- Movimientos de nómina realizados en el mes
- Modelo de salarios retroactivos de los profesores a tiempo parcial
- Modelo de estimulación de los agentes de seguridad y protección
- Modelo de estimulación de los auditores
- Modelo de movilizaciones
- Modelo de días feriados
- Modelo de pagos de subsidios por nominillas
- Modelos de vacaciones
- Modelos de subsidios
- Modelo de nocturnidad
- Modelo para el pago de choferes
- Modelo de pago de los 100\$ de Universalización
- Modelos PC 10
- Modelo de pago del pluriempleo
- Modelo para el pago de horas extras
- Modelo de Ajustes pendientes

Salida: nóminas y nominillas de pago de trabajadores

Secuencia de actividades:

- Entrar al sistema assets.NS, ir a opción de “calcular nóminas” y aceptar
- Imprimir nóminas de profesor a tiempo parcial (se deja la opción “total”)
- Revisar estas nóminas, verificando que el importe en la misma (columna Importe de salario) coincida con el reporte entregado por las FUM y los departamentos de la sede central
- Revisar los movimientos de nóminas realizados en el mes y realizar los cálculos pertinentes para que el salario se corresponda con el trabajo realizado. Según sea el caso, se introducen por nominilla los valores necesarios
- Ir a Nóminas, Reporte ausencias y activar opción “Descontar sábados”, esto debe hacerse antes de que se comience a pasar el PC 10 para que ya las personas lo tengan activado automáticamente

- Verificar que el Idioma predeterminado en el sistema operativo de la máquina sea el Español Mexicano, esto se ve en panel de control, configuración regional y de idioma
- Introducir nominillas de pagos retroactivos o sea de todos los movimientos que se hagan con fecha anterior al mes a pagar, esto se hace por la opción Reportes, General, Nominillas, se busca al trabajador, se pone la clasificación por la cual se le va a pagar y el importe
- Verificar que el resto de las nominillas hayan sido introducidas por los técnicos encargados de otros grupos
- Ir a opción “calcular nominillas” y aceptar
- Imprimir nominillas
- Revisar todas las nominillas, debiendo coincidir los reportes con importe. Se debe tener en cuenta que en las nominillas pueden aparecer devoluciones y retenciones los cuales no son objeto de revisión pues corresponden a pagos de salario que hace la dirección económica
- Revisar las vacaciones, verificando que los días de los modelos individuales de cada trabajador sean igual a los días que reporta la nómina. Para ello se va a la opción de Nóminas, reporte de vacaciones, se actualiza Submayor de vacaciones y se imprime el reporte
- Revisar los subsidios (certificados médicos, licencias de maternidad y prestación social) para ello se va a la opción, Nóminas, cálculos de nóminas, seguridad social y se lista el reporte, se comprueba que los días e importe del modelo de subsidios individuales (entregado por especialista que los procesa) coincida con el reporte obtenido del sistema. Cuando en el reporte de subsidios aparece una cifra de días superior a los que aparecen en los subsidios individuales, se comprueba que esa diferencia sea por consulta de embarazada (se consulta el PC 10 del área).
- Revisar la nocturnidad, para ello se entra al sistema, opción Nóminas, Reportes, Condiciones Laborales Anormales, formato de impresión: por centros de costos, se lista informe y se comprueba que coincida con el reporte del área
- Revisar el pago de los choferes, opción nominas, reporte, tarifa horaria, formato de impresión: centro de costo y se lista informe, se verifica que las horas pagadas coincida con el reporte del área
- Revisar el pago de los 100\$ de los profesores de la plantilla, para lo cual se listan por el sistema y se comprueban contra el reporte de las áreas
- Imprimir nóminas

- Revisar paralelamente los modelos PC-10 de las áreas con los movimientos de nóminas realizados (ordenarlos por código de unidad organizativa) y los ajustes de salario del mes anterior
- Comprobar que en cada trabajador que tenga descuento por ausencias o impuntualidades coincida lo descontado en la nómina con lo reflejado en el PC10, para ello se llevan a días las llegadas tardes (ver anexo 8) y se suman a los días descontados por diferentes causas, aquí se deben tener en cuenta las claves de ausencias que no se descuentan (ver anexo 9) se le resta a 24 el total de descuento y se compara con los días a pagar en la nómina
- Si hay algún trabajador que tenga un descuento y a la vez un movimiento dentro del mes, hay que tener en cuenta que por la nominilla automática no se descuenta nada, por tanto si el descuento es superior al tiempo que le sale en la nómina entonces hay que eliminarle la nominilla automática, para esto se va Nóminas, Reporte nominillas, opción automática, se activa y se busca la persona, se activa modificar y se elimina, luego se debe pasar una nominilla con los días correspondientes a pagar y con el salario anterior al cambio
- Se deberá tener en cuenta en las altas que se esté descontando el 5% de aporte a la seguridad social en los casos que así lo requieran
- Revisar el pago del pluriempleo, el pago por este concepto sale en la columna importe de salario (el valor aquí reflejado debe ser la suma del salario más el pluriempleo), esto se chequea contra el listado o reporte
- Revisar el pago de horas extras, opción Nóminas, reporte, horas extras y listar informe y verificar que las horas del reporte primario del área coincida con las del reporte del sistema, luego se verifica en la nómina que en la columna importe de salario aparezca esa cifra incluida (debe ser la suma del salario más el importe de las horas extras)
- Revisar los ajustes pendientes de meses anteriores que no se han podido realizar y ver si el tiempo trabajado o el salario permite hacer el mismo, en caso afirmativo proceder a hacer el descuento correspondiente, para ello se va a Reporte general, ausencias, se pone la clave y se descuenta
- Calcular la nómina y se va a opción: Nóminas, Reporte, vacaciones, se activan las opciones: Actualizar Submayor, Liquidar bajas, Liquidar contratos
- Se calculan nuevamente las nóminas y nominillas
- Se configuran y se imprimen, activando la opción “con devengado”
- Exportar nóminas y nominillas a Excel y guardar

- Firma de nóminas y nominillas por el que la elabora, el que revisa y el director
- Confección del documento para la entrega de nóminas y nominillas a la dirección económica y entregarlas
- Exportar pre Nómina, para ello se utiliza los pasos siguientes: se va a personal e informes, luego a otros, pre Nómina por área y trabajador y se lista el informe, este procedimiento hay que hacerlo antes del cierre del pago.

Frecuencia de Ejecución del Proceso: mensual

Resoluciones que rigen el proceso: (Res 13-2007)

Registros:

- Nóminas
- Nominillas
- Acta de entrega de las Nóminas y Nominillas (anexo 4 Manual de Modelos)

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Procesos de entrada:	Información de entrada:
Entrada de datos al sistema assets.NS relacionados con el pago de los trabajadores.	Modelos (17) ya referidos en los Recursos de Información para este proceso.
Procesos de salida:	Información de salida:
Certificación de Salarios o años de servicios de Trabajadores.	Salario revisado a devengar por el trabajador
Aclaración de dudas de Trabajadores referidas al salario.	Salario revisado a devengar por el trabajador.

Deficiencias encontradas en el proceso:

- La disponibilidad de máquinas, la diversidad de tareas que atiende el área y la no anticipación necesaria de los subprocesos anteriores (entrada de datos al sistema acerca del pago), provocan que en ocasiones la compañera que elabora y realiza los cálculos de las nóminas no tenga el tiempo suficiente para hacer su trabajo dentro de la jornada laboral y deba emplear horas extras y los fines de semana para cumplir con la fecha de entrega, aunque se debe señalar que siempre se ha cumplido con la fecha convenida con la dirección económica
- En caso de faltar el técnico en gestión económica encargado, no existe otro con habilidades semejantes a éste que pueda realizar el cálculo y revisión de la nómina de forma eficiente.

2. PROCESO: PREPARACIÓN EN DEFENSA CIVIL

Responsable: Especialista principal Capacitación y Desarrollo.

Propósito: Que los trabajadores conozcan lo relativo a como esta organizada la defensa civil en Cuba para el cumplimiento de sus misiones.

Entrada:

- Preparación metodológica del activista sobre defensa civil

Recursos:

- Humanos: técnico de Recursos Humanos encargado
- Materiales: papel, computadora y local para impartir clases
- Información:

-Todo el contenido recibido en la preparación metodológica

Salida: preparación para la defensa de todos los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos.

Secuencia de actividades:

- Recibir preparación metodológica de la clase de Defensa Civil por el asesor.
- Estudiar la clase a impartir.
- Impertir la clase a todos los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos.
- Recepcionar la asistencia a la clase de Defensa Civil de todas las áreas.
- Enviar al asesor de la Defensa Civil el % de asistencia de todas las áreas.

Frecuencia de ejecución del proceso: De cuatro a cinco veces al año según la planificación de clases.

Resoluciones: ninguna.

Registros:

Registros de clases de Defensa Civil.

Interacción con otros procesos: no tiene.

Deficiencias encontradas en el proceso: no existen deficiencias.

3. PROCESO: ELABORACION DE INFORMES ESTADISTICOS DE CAPACITACION

Responsable: Especialista principal Capacitación y Desarrollo.

Propósito: Registro de informes estadísticos de la capacitación de todo el personal docente.

Entrada: estado de la capacitación de los trabajadores al cierre del período.

Recursos:

- Humanos: especialista en Gestión de Recursos Humanos
- Materiales: papel, computadora, impresora y materiales de oficina
- Información:
 - Resultados de la capacitación de los trabajadores (ver anexo 5 manual de modelos).

Salida: informes solicitados, los que tienen una frecuencia regular son:

- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo semestral.
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo anual.

Secuencia de actividades:

- Enviar el modelo que recoge la información de los resultados de capacitación de cada área (anexo 5 manual de modelos)
- Buscar información de la preparación de cuadros con este departamento
- Verificar datos de Doctores, Master, cursos, diplomados, etc. con la vicerrectoría de investigación y postgrados
- Resumir y analizar los resultados de la capacitación
- Enviar los informes solicitados

Frecuencia de Ejecución del Proceso: semestral y anual

Resoluciones que rigen el proceso:

No tiene.

Registros:

- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo semestral.
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo anual.

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Proceso de entrada:	Información de entrada:
Elaboración del Plan de capacitación	Acciones de capacitación
Proceso de salida:	Información de salida:
No existen	

Deficiencias encontradas en el proceso:

- Los informes no son elaborados correctamente en las áreas, lo que provoca demora en la entrega, y en algunos casos no se entregan.

4. PROCESO: ACTUALIZACION DEL REGISTRO MILITAR

Responsable: Especialista Principal de Recursos Laborales.

Propósito: Mantener actualizados los datos de las plantillas para tiempo de guerra.

Entrada: Relación de los trabajadores que se encuentran en el registro militar.

Recursos:

- Humanos: técnico A en gestión de Recursos Humanos
- Materiales: papel, computadora, impresora y materiales de oficina
- Información:
 - Comprobante del Registro Militar (Anexo 6 Manual de Modelos)

Salida: Ubicación de todos los trabajadores de acuerdo a su lugar de residencia y que todos conozcan que hacer en un momento determinado.

Secuencia de actividades:

- Cuando se produce una alta de un trabajador, se entrega el modelo, Comprobante del Registro Militar sobre la incorporación laboral
- El trabajador lleva el comprobante al Área de atención y se actualiza su situación en la defensa
- Se entrega el comprobante de ubicación en la defensa del Área de atención de cada trabajador en la DRH
- Actualización en el sistema assets.NS de la situación de cada trabajador
- Se registran todos los datos en las tarjetas que quedan archivadas
- En caso de que exista un cambio en la ubicación de un trabajador, éste tiene que ir a su área de atención para actualizarla e informar a la DRH.

Frecuencia d ejecución del proceso:

- Se realiza mensualmente según el movimiento (altas y bajas) de trabajadores en el centro

Resoluciones que rigen el proceso:

- Resolución 46/1994

Registros:

- Tarjetas de de Registro Militar

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Proceso de entrada:	Información de entrada:
Alta del trabajador	Información del registro militar.
Proceso de salida:	Información de salida:
Actualización de la plantilla de tiempo de guerra.	Actualización de datos del registro militar.

Deficiencias encontradas en el proceso:

- Los trabajadores no entregan a tiempo el comprobante de actualización del Registro Militar

5. PROCESO: ACTUALIZACION DE LA PLANTILLA DE TIEMPO DE GUERRA

Responsable: Especialista Principal de Recursos Laborales.

Propósito: Mantener actualizados la plantilla de tiempo de guerra.

Entrada: Trabajadores fijos del centro.

Recursos:

- Humanos: técnico A en gestión de Recursos Humanos
- Materiales: papel, computadora, impresora y materiales de oficina
- Información
 - Datos de aquellos trabajadores que conforman la plantilla.

Salida:

Trabajadores que han seleccionados para conformar la plantilla. (Anexo 7 manual de modelos).

Secuencia de actividades:

- Solicitud a cada jefe inmediato (vicerrectores) de los trabajadores seleccionados en cada área. Deben ser seleccionados en la Primera fase 300 trabajadores y en la segunda fase 37 trabajadores (Jefes inmediatos y trabajadores administrativos)
- Se reciben los listados y se llena el modelo constancia de actualización a cada uno (anexo 8 manual de modelos)
- Se entrega el modelo a cada trabajador que ya conforma la plantilla para que lo entregue en su área de atención.

Frecuencia de ejecución del proceso: cada vez que ocurra una baja, un cambio de plaza.

Resoluciones que rigen el proceso: Resolución Conjunta del Ministro de las FAR y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Proceso de entrada:	Información de entrada:
Actualización del registro militar	Datos de trabajadores que conforman la plantilla
Proceso de salida:	Información de salida:
No existen	

Deficiencias encontradas en el proceso:

- Algunos jefes no reportan los datos necesarios para la actualización de la plantilla de tiempo de guerra

6. PROCESO: ACTUALIZACION DEL GRUPO DE AVISO

Responsable: Especialista Principal de Recursos Laborales

Propósito: Mantener localizado y actualizado a todos los trabajadores de la Universidad en situaciones excepcionales.

Entrada: Trabajadores fijos del centro

Recursos:

- Humanos: técnico A en gestión de Recursos Humanos
- Materiales: papel, computadora, impresora y materiales de oficina
- Información:
 - La plantilla de la Universidad.

Salida:

- Grupo de aviso. (ver anexo 9 Manual de Modelos)

Secuencia de actividades:

- Ubicación de cada trabajador en la defensa
- Selección de las personas que conforman el grupo de aviso
- Actualización del grupo de aviso en caso de que exista alguna baja
- En caso de aviso activar la alarma y reunir al grupo para que sean cumplidas sus funciones.

Frecuencia de ejecución del proceso: anual.

Resoluciones que rigen el proceso: Instrucción Conjunta de la Rectora de la UHO y el jefe del Comité municipal de Holguín para la movilización.

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Procesos de entrada:	Información de entrada:
Actualización del registro militar	Datos de trabajadores que conforman el grupo.
Proceso de salida:	Información de salida:
No existen	

Deficiencias encontradas en el proceso:

- EL grupo de aviso es muy grande y hay algunos que es difícil localizarlos por la lejanía de la DRH

7. PROCESO: ACTUALIZACION DE LAS TARJETAS DE SALARIO Y AÑOS DE SERVICIO SNC-2-25

Responsable: Especialista principal de Estadísticas y Nóminas

Propósito: Actualizar las tarjetas de cada trabajador.

Entrada: Tarjetas sin actualizar

Recursos:

- Humanos: técnico en Gestión Económica
- Materiales: papel, calculadora, computadora, impresora
- Información
 - Nombres y Apellidos de cada trabajador
 - Código del trabajador
 - Número de carné de identidad
 - Organismo
 - Empresa
 - Código de la empresa
 - Dirección de la empresa
 - Fecha de alta y baja
 - Días trabajados
 - Salario devengado por el trabajador en el mes correspondiente

Salida: tarjetas actualizadas

Secuencia de actividades:

- Ir al sistema assets.NS y buscar en informes de personal, el registro de salario y tiempo de servicio

- Se imprime y se comienza a actualizarlas tarjetas con los datos de los días trabajados y salario devengado reflejado en el informe
- En caso de que el trabajador tenga certificados médicos, licencia de maternidad ó prestación de social se deben realizar los cálculos correspondientes al no ofrecer el sistema las informaciones correctas, para ello se procede de la siguiente forma:
 - Si es un certificado médico inicial, se le descuentan los 3 primeros días del salario en ese mes y en los restantes se le pone el salario completo.
 - Si es una licencia de maternidad o prestación social, se le pone el salario completo a devengar mensual.
- La casilla correspondiente a las observaciones se completa con las claves que reflejan el motivo de concepto de salario que se le ha pagado en los diferentes meses del año y además en caso de ocurrir algún error al llenar las tarjetas también se señalan aquí
- Al finalizar el año se totalizan la cantidad de días trabajados y el salario devengado
- Si el trabajador es un alta reciente en la organización, se llenan los datos personales en la tarjeta y luego se actualizan los relativos al salario y días trabajados como se describió con anterioridad, tachando los meses anteriores al alta.

Frecuencia de ejecución del proceso: mensual.

Resoluciones que rigen el proceso:

Registro de salario y tiempo de servicio SNC-2-25. Año 1980.

Registros:

Modelo Registro de Salario y Tiempo de Servicio.

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Proceso de entrada:	Información de entrada:
Procesamiento de pago de salario a trabajadores	Salario y días trabajados de cada trabajador en el mes
Proceso de salida:	Información de salida:
Entrega de tarjetas a las áreas.	Tarjetas actualizadas.

Deficiencias encontradas en el proceso:

- Los resultados que ofrece el sistema assets.NS de las tarjetas de salario en los casos de licencia de maternidad, certificados médicos y prestación social son incorrectos, lo que requiere que se realicen los cálculos pertinentes

8. PROCESO: FIRMA Y CUSTODIA DE LAS TARJETAS SNC-2-25

Responsable: Especialista principal de Estadísticas y Nóminas.

Propósito: Conservación de las tarjetas SNC-2-25 de los trabajadores debidamente firmadas, reflejando el conocimiento y conformidad de los mismos acerca del salario recibido y los días trabajados mensualmente.

Entrada: Tarjetas actualizadas.

Recursos:

- Humanos: técnico en Gestión Económica
- Materiales: papel, calculadora, computadora, impresora
- Información
 - Nombres y Apellidos de cada trabajador
 - Código del trabajador
 - Número de carné de identidad
 - Organismo
 - Empresa
 - Código de la empresa
 - Dirección de la empresa
 - Fecha de alta y baja
 - Días trabajados
 - Salario devengado por el trabajador en el mes correspondiente

Salida: tarjetas archivadas y firmadas por los trabajadores y el directivo facultado.

Secuencia de actividades:

- Entrega de las tarjetas a la persona autorizada del área a través de un acta que lo hace responsable de su ejecución y listado de trabajadores involucrados (anexo 10 manual de modelos)
- Explicación acerca del procedimiento a seguir y la significación de este proceso
- Revisión y firma de cada trabajador de su tarjeta de salario y años de servicios (esto se ejecuta en las áreas)
- Recepción de las tarjetas, verificando que estén debidamente firmadas (de faltar alguna por firmar, indagar las causas) y que la cantidad entregada sea la devuelta
- Entrega de las tarjetas al directivo facultado para firmarlas
- Se archivan las tarjetas por áreas.

Frecuencia de ejecución del proceso: anual.

Resoluciones que rigen el proceso:

Registro de salario y tiempo de servicio SNC-2-25. Año 1980.

Registros: Acta de entrega de tarjetas

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Proceso de entrada:	Información de entrada:
Actualización de las tarjetas SNC-2-25	Tarjeta actualizada
Proceso de salida:	Información de salida:
Cierre de la tarjeta (cuando hay una baja)	Años de servicios y salarios devengados por el trabajador

Deficiencias encontradas en el proceso:

- En ocasiones el responsable de recoger las tarjetas para que sean firmadas por los trabajadores va a buscarlas fuera de fecha lo que provoca un retraso a la hora de ser devueltas a la DRH

9. PROCESO: CIERRE DE TARJETA CUANDO OCURRA UNA BAJA

Responsable: Especialista principal de Estadísticas y Nóminas

Propósito: Registrar años de servicios y salario devengado por el trabajador en la organización.

Entrada: Tarjeta de salario de los trabajadores que solicitan la baja del centro

Recursos:

- Humanos: técnico en Gestión Económica
- Materiales: papel, calculadora, computadora, impresora
- Información
 - Nombres y Apellidos de cada trabajador
 - Código del trabajador
 - Número de carné de identidad
 - Organismo
 - Empresa
 - Código de la empresa
 - Dirección de la empresa
 - Fecha de alta y baja
 - Días trabajados

- Salario devengado por el trabajador en el mes correspondiente

Salida: tarjeta cerrada y modelo SNC-1-25 (Certificación de años de servicios y salarios devengados)

Secuencia de actividades:

- Se revisan las bajas que se han producido en el mes y se localizan las tarjetas de los implicados. Se cierra la tarjeta con la fecha de baja del trabajador
- En la tarjeta se reflejan los días trabajados y el importe de las vacaciones liquidadas
- Se cancelan los meses posteriores a la baja y se le pone el cuño del departamento económico
- Se confecciona el SNC-1-25, para lo cual se va al sistema assets.NS y buscar certificación de años de servicio y salario devengado
- Revisar que todos los datos estén actualizados con los días trabajados e importe recibido por el trabajador
- Se imprime una original que va al expediente laboral y otra para el grupo de trabajo de Estadísticas y Nominas, este documento debe de estar firmado y acuñado por la persona que certifica en el departamento económico
- Se entrega este documento a través de un acta adjunto con la tarjeta de salario a la persona encargada de atender al trabajador la cual es archivada en el expediente laboral.

Frecuencia de ejecución del proceso: cuando se produce una baja.

Resoluciones que rigen el proceso:

- Registro de salario y tiempo de servicio SNC-2-25. Año 1980

Registros:

Modelo de tarjeta SNC-2-25.

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Proceso de entrada:	Información de entrada:
Actualización de las tarjetas.	Solicitud de baja del trabajador.
Proceso de salida:	Información de salida:
Baja del trabajador.	Pago de salario

Deficiencias encontradas en el proceso:

No existen

10. PROCESO: ACTUALIZACIÓN Y MODIFICACIÓN DE PLANTILLA

Responsable: Especialista Principal de Estadísticas y Nóminas

Propósito: Mantener actualizada sistemáticamente la plantilla de la Universidad

Entrada: Plantilla del mes anterior

Recursos:

- Humanos: especialista de Grupo de Estadísticas encargado
- Materiales: computadora, impresora, papel
- Información
 - Modelo P1: Estructura de la plantilla por categorías ocupacionales aprobado por el MES.
 - Modelo P2: Plantilla de cargos del mes anterior
 - Modelo P4: Plantilla de personal del mes anterior
 - Movimientos de nóminas realizados en el mes
 - Solicitudes de jefes de áreas de modificación de plantilla de cargos (cuando se produzca)

Salida: plantilla actualizada.

Secuencia de actividades:

- Una vez culminado el procesamiento del pago de trabajadores, se verifican que los datos de la plantilla aprobada por categorías ocupacionales en el sistema coincida con la del MES, Modelo P1 (anexo 11 Manual de Modelos), sino es así se verifican las diferencias y se hacen las variaciones de plantilla en el sistema para lograr la coincidencia, esto conlleva además a la modificación de la plantilla de cargos, modelo P2 (anexo 12 Manual de Modelos)
- Exportar del sistema los informes de plantilla, el de cargos y edades y el de empleados por tipo de contrato
- Recepcionar los movimientos de nóminas realizados en el mes
- Revisión en los movimientos de nóminas el tipo de contrato del trabajador “Actual” y “Nueva”, si es determinado no se registra, si es Período a Prueba o Indeterminado se procesan como se explica a continuación.

Procesamiento de datos de los trabajadores que son Períodos a Prueba

- Si pasa de Período a Prueba a Plaza fija, se actualiza registro de altas de trabajadores en el mes (anexo 13 hoja 5 manual de modelos), señalando los mismos datos de la plantilla de personal, modelo P4 del mes analizado (anexo 14 Manual de Modelos)

- Se actualiza registro de Plazas cubiertas por categorías ocupacionales y por sexo en cada área (anexo 13 hojas 1 y 2 Manual de Modelos)

- Si es una baja como período a prueba, no se registran los datos.

Procesamiento de datos de los trabajadores que son Contratos Indeterminados.

- Si es un alta en la organización (incluye otorgamiento de plaza a adiestrados) se procede de forma similar al caso de los Períodos a prueba

- Si el trabajador que es alta es Master en Ciencias o Doctor se actualiza el registro o Listado de MSc y Dr. por áreas (anexo 15 Manual de Modelos)

- Si es una baja de la organización se realizan los siguientes pasos

- Se actualiza el registro de bajas de trabajadores en el mes (anexo 13 hoja 3 Manual de Modelos), señalando los datos que se obtienen del modelo P4 del mes anterior al cierre analizado, agregando causa y fecha

- Se actualizan los registros por categoría ocupacional y sexo (anexo 13 hojas 1 y 2 manual de modelos)

- Si el movimiento de nóminas constituye un cambio de status del trabajador (cambio de categoría ocupacional, de cargo, y/o de área) se procede como sigue:

- Se actualiza el registro de Movimientos Internos de trabajadores en el mes (anexo 13 hoja 4 manual de modelos), señalando los datos del modelo P4, en este caso se señala además la situación antes y después en el cambio en cuestión

- Se actualizan los registros por categoría ocupacional y sexo (anexo 13 hojas 1 y 2 manual de modelos)

- En el caso del pago de maestría o doctorado, se actualiza el registro de Listado de MSc y Dr. por áreas

- En el proceso de actualización de plantilla en el cierre del período, o en otro momento del mes se pueden presentar solicitudes de los directivos para variar la plantilla de algún área, estos pueden ser: cambio de plaza, incremento de plaza en determinada categoría, esto se analiza, y si se aprueba, se actualiza de plantilla de cargos (modelo P2) en el área correspondiente a través de la Variación de plantilla en el sistema assets.NS

- En todos los casos, se comprueba que la Plantilla aprobada y cubierta del registro de Plazas cubiertas por categorías ocupacionales y por sexo en cada área coincida con los datos del sistema.

Resoluciones que rigen el proceso:

- Resolución 57/88: Reglamento para la elaboración, cálculo, presentación, aprobación, radicación y control de las plantillas
- Resolución no. 4/2000: Modificación del procedimiento de aprobación y control de las plantillas de ocupación y cargos
- Calificadores Comunes y Ramales utilizados

Registros:

- Modelo P2: Plantilla de cargos
- Modelo P4: Plantilla de personal
- Movimientos de nóminas realizados en el mes
- Altas de trabajadores en el mes
- Bajas de trabajadores en el mes
- Movimientos internos de trabajadores en el mes
- Plazas cubiertas por categorías ocupacionales y áreas
- Plazas cubiertas por sexo
- Listado de Msc y Dr. por áreas

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Procesos de entrada:	Información de entrada:
Definición de Estructura por categoría ocupacionales aprobado por el MES (Modelo P1)	Estructura por categorías ocupacionales de la fuerza de trabajo de la Universidad
Procesamiento del pago de Salario a trabajadores contratados	Movimientos de Nóminas
Procesos de salida:	Información de salida:
Plazas cubiertas y vacantes por categorías y áreas, Dr. y MSc por áreas, otros indicadores de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento, análisis y emisión de datos estadísticos de la actividad de recursos humanos a diferentes instancias - Selección de personal no docente
Plantilla cubierta	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de entrega de estímulos periódicos a trabajadores (Estimulable cada 4 meses) - Dirección de la evaluación del desempeño de los trabajadores - Confección de Presupuesto de Gastos de Personal

Deficiencias encontradas en el proceso:

- En caso de faltar el especialista encargado, no existe otro con los conocimientos necesarios que pueda realizar este proceso de forma eficiente
- Limitaciones para el uso de la computadora del grupo pues en ocasiones coinciden diversas tareas y solo se dispone de una máquina.

11. PROCESO: PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y EMISIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS DE CUBRIMIENTO DE PLANTILLA A DIFERENTES INSTANCIAS

Responsable: Especialista Principal de Estadísticas y Nóminas

Propósito: Brindar la información necesaria con los requerimiento exigidos y en la fecha prevista a los organismos e instituciones que lo soliciten.

Entrada: Estado de cubrimiento de la plantilla al cierre del período.

Recursos:

- Humanos: especialista de grupo de Estadísticas y Nóminas encargado
- Materiales: papel, computadora
- Información: estado de cubrimiento de la plantilla al cierre del período analizado

Salida:

Informes solicitados, los que tiene una frecuencia regular son:

- Promedio de trabajadores
- AE – 2
- AE – 3
- Fuerza ocupada
- Plazas vacantes
- Análisis económico de la Universidad
- Comunicación de bajas
- Estructura y composición del personal docente y no docente

Secuencia de actividades:

Informe Promedio de trabajadores:

- Revisión de los movimientos de nóminas realizados el mes anterior, verificando las altas y bajas con sus fechas
- Llenado del modelo (anexo 16 Manual de Modelos) programado en Excel con los datos del cierre del mes anterior
- Reflejar en la tercera tabla del modelo, la cantidad de altas y bajas en cada uno de los días, con ello se calcula automáticamente el balance diario
- Completar la tabla 1 del modelo, para ello se parte de la cifra del mes anterior y a ella se le suma o se le resta (según sea el balance) el día 1 la cantidad de trabajadores indicada, de ahí en adelante se procede igual hasta completar todo el mes, automáticamente se obtiene al final el promedio de trabajadores y de ellos cuantos son femeninos
- Envío del modelo de promedio de trabajadores a la Dirección Económica

Informes AE-2 y AE-3:

- Solicitar a especialista del grupo de Recursos Laborales (Universalización) la información relativa a los profesores a tiempo parcial por categorías docentes y científicas, según el informe de que trate (anexo 17 y 18 manual de modelos)
- Exportar del sistema los trabajadores por tipo de contrato para obtener las cifras de adiestrados, períodos a prueba y contratos determinados (consultar con especialistas para clasificar estos según se solicita en informe)
- Revisar registros de plantilla cubierta por categorías ocupacionales, científicas y por sexo y exportar del sistema el informe de cargos por edades, con todos ellos se completa la información solicitada en cada caso
- Enviar informes a solicitante

Informe Fuerza ocupada (Tarjeta de control de la fuerza de trabajo):

- Revisar registros de plantilla cubierta por categorías ocupacionales y sexo y las cifras de contratos del mes anterior y completar los datos necesarios
- Revisar los movimientos de nóminas realizados en el mes y totalizar las altas y bajas en cada categoría ocupacional y tipo de contrato y reflejar los valores en el modelo (anexo 19 manual de modelos)
- Llevar a la dirección municipal del trabajo la tarjeta de control de la fuerza de trabajo

Informe Plazas vacantes:

- Revisar registros de plantilla cubierta por categorías ocupacionales y completar los datos necesarios (ver anexo 20 Manual de modelos)
- Llevar a la dirección municipal del trabajo el informe

Informe Análisis económico:

- Revisar registros de plantilla cubierta por categorías ocupacionales y sexo y copiar tabla resumen de indicadores de cubrimiento de la plantilla que se calculan automáticamente (programado en Excel)
- Hacer análisis y comentarios necesarios por cada tipo de contrato
- Solicitar a especialistas de seguridad social y de recursos laborales información relativa al pago de subsidios y el ausentismo para ser incluida en el informe

- Enviar informe a solicitante (ver anexo 21 manual de modelos)

Informe Comunicación de Bajas:

- Exportar del sistema el informe de las bajas del mes anterior
- Enviar informe de bajas a solicitante (ver anexo 22 manual de modelos)

Informes Estructura y composición del personal docente y no docente (Modelos 223 019.1 y 019.2):

- Revisar registros de plantilla cubierta por categorías ocupacionales, científicas y por sexo y exportar del sistema los informes de adiestrados, cargos por edades, personal por color de la piel y militancia del cierre del período que se solicita
- Solicitar a especialista que atiende la universalización los datos de los profesores a tiempo parcial, con todos ellos se analiza y se completa la información del modelo en cada caso (anexo 23 manual de modelos)

Frecuencia de Ejecución del Proceso: estos informes son mensuales, excepto los Modelos 223 019.1 y 019.2 que se hacen anualmente y el AE-3 que es trimestral.

Resoluciones que rigen el proceso:

- No existen

Registros:

- Informes de cada tipo.

Interacción con otros procesos: ver anexo 6 (relación entre procesos)

Proceso de entrada:	Información de entrada:
Actualización y modificación de la plantilla	Estado de cubrimiento de la plantilla
Proceso de salida:	Información de salida:
	No existen

Deficiencias encontradas en el proceso:

- El informe Análisis económico de la Universidad, no incluye lo referido al comportamiento del gasto de salario mensual que debe hacer la DRH
- Limitaciones para el uso de la computadora del grupo pues en ocasiones coinciden diversas tareas y solo se dispone de una máquina.

Etapa IV. Proyección de las soluciones.

4.1 Resumen de las deficiencias detectadas durante el estudio:

Se relacionarán aquí solamente de forma resumida los problemas internos de la Dirección de Recursos Humanos que requieran solución técnico organizativa, el resto se considera que el enfoque es más bien administrativo, o sea de incremento de exigencia y control o de disponibilidad de recursos, por lo que no serán tratados en esta investigación.

Problemas	Causas
La necesidad de realizar ajustes para cumplir con la fecha de entrega a nómina.	No se ha establecido un cronograma detallado para cada uno de los participantes en el procesamiento del pago a los trabajadores.
La no anticipación necesaria de los subprocesos anteriores al cálculo y revisión de la nómina.	
En caso de faltar los trabajadores designados para ejecutar determinados procesos, no existe otro con habilidades necesarias que pueda realizar los mismos de forma eficiente.	No se ha implementado el perfil amplio de los técnicos en los grupos de trabajo.
Los trabajadores no entregan a tiempo el comprobante de actualización del Registro Militar.	No se le concede la necesaria importancia a éste documento.
EL grupo de aviso es muy grande y hay algunos que es difícil localizarlos por la lejanía de la DRH.	No se previó en su conformación este factor.
El informe Análisis económico de la Universidad, no incluye lo referido al comportamiento del gasto de salario mensual que debe hacer la DRH.	No se ha interiorizado la necesidad de incluir otros elementos en este informe.

4.2 Propuesta de soluciones.

Teniendo en cuenta las causas fundamentales que originan los problemas detectados se proponen para ellas:

- **No se ha establecido un cronograma detallado para cada uno de los participantes en el procesamiento del pago a los trabajadores**

Propuesta de Solución: se propone utilizar los gráficos de Gantt para programar mensualmente este proceso, en el anexo 7 se muestran las actividades a ejecutar y los responsables, solo faltan por definir las fechas de inicio y culminación de cada etapa y finalmente la realización del pago a los trabajadores, para ello se deberá llegar a un consenso con la dirección económica respecto a la fecha de cierre para la recogida de la información, de forma tal que se cumpla con la fecha de pago (establecida en el convenio colectivo de trabajo) y no se violen las reglamentaciones relacionadas con este proceso.

- **No se ha implementado el perfil amplio de los técnicos en los grupos de trabajo**

Propuesta de Solución: incluir en el plan anual de los grupos de trabajo, y en el de sus miembros, la preparación teórica y práctica en la ejecución de las tareas que se ejecutan el grupo, de forma tal que se esté preparando para en ausencia de uno, sustituirlo con eficacia.

- **No se le concede la necesaria importancia al comprobante de actualización del Registro Militar**

Propuesta de Solución: en los casos de las altas (que es donde mayormente se presenta este problema), no efectuar el proceso de contratación hasta tanto no se tengan todos los documentos exigidos para ello.

- **No se tuvo en cuenta la lejanía de la Universidad para la conformación del grupo de aviso**

Propuesta de Solución: hacer un estudio de la conformación de este grupo y valorar la variante de constituirlo con las personas que tengan los requisitos exigidos y que además se tenga fácil acceso a ellos para poder activarlos cuando se requiera.

- **No se ha interiorizado la necesidad de incluir otros elementos en el Análisis económico de la Universidad**

Propuesta de Solución: incluir en este informe mensual el indicador que a continuación se describe:

Nombre: salario medio

Objetivo: servir de base para el análisis de los Gastos de Salario mensuales y analizar posibles causas de desviaciones.

Forma de cálculo: gasto de salario/Número de trabajadores

Este cálculo se debe hacer general (para todos los trabajadores) y por tipo de contrato (indeterminado, adiestramiento, profesores a tiempo parcial y otros contratos)

Unidades: pesos/trabajador

Niveles de referencia: se comparará con los valores reales del período anterior y en la medida que se tenga experiencia en su comportamiento, se podrá establecer un plan mensual.

Responsabilidad: será medido (calculado) y analizado por un técnico del grupo de Estadísticas y Nóminas.

Forma de medirlo: se podrá calcular a través del uso de las nóminas y nominillas de salario mensuales.

Periodicidad: se calculará y analizará mensualmente.

Etapa V. Implementación de los cambios

Las soluciones propuestas deberán ser implementadas de forma inmediata pues constituyen soluciones organizativas que no conllevan a gastos de recursos financieros, el cronograma de implementación puede verse en el anexo 10.

Etapa VI. Evaluación y ajuste

Una vez implementadas las soluciones, se deberá dar seguimiento a los resultados de la misma, de forma tal que se puedan analizar periódicamente el estado del funcionamiento de los procesos para corregir posibles errores o mejoramiento de las soluciones, teniendo en cuenta además que se pueden producir cambios en el entorno que traigan consigo una necesaria adaptación del sistema a éste.

Valoración social de los resultados

La investigación realizada constituye un perfeccionamiento y completamiento del estudio de la gran diversidad de procesos que se desarrollan en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín, con ella se demuestra la necesidad de gestionar a la organización como un sistema de procesos interrelacionados entre sí que constituye la vía de obtener los resultados esperados de eficiencia y eficacia.

El análisis detallado de cada uno de los procesos permitió determinar cuáles son los problemas fundamentales que afectan los resultados así como las causas que los provocan proponiéndose las medidas organizativas adecuadas para la solución de los mismos. Con estas alternativas se logrará mejorar la organización del trabajo, se amplía el perfil ocupacional de los miembros y por tanto se contribuye al incremento de la satisfacción laboral y al cumplimiento de los objetivos de la Dirección.

Esta tesis crea las bases para la elaboración del manual de Recursos Humanos de la organización, documento este de gran trascendencia para el trabajo de la dirección al mostrar los procedimientos, modelajes, resoluciones y reglamentaciones que rigen los procesos que se llevan a cabo en la misma; todo esto a su vez es un aporte para el diagnóstico e implementación de las normas NC 3000 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” las cuales constituyen una necesidad y exigencia de los tiempos actuales al permitir un mejoramiento continuo de las organizaciones y alcanzar un desempeño laboral superior.

Conclusiones

- Quedó demostrada la validez de la metodología utilizada para el estudio de los procesos al permitir cumplir con los objetivos de la investigación
- Se llegaron a definir todos los procesos que se ejecutan en los grupos de trabajo involucrados, así como la relación entre ellos
- Se actualizaron y perfeccionaron los procesos ya estudiados en trabajos anteriores y se realizó una descripción detallada de los que no habían sido objeto de análisis, para lo cual se utilizó la ficha de procesos
- Como resultado del trabajo, se determinaron los problemas fundamentales que afectan el funcionamiento de los procesos, y se proponen alternativas de mejoramiento para aquellos que tienen solución dentro de la misma dirección
- Se ofrece además un Manual de los Modelos utilizados en cada uno de los procesos como complemento de la tesis.

Recomendaciones

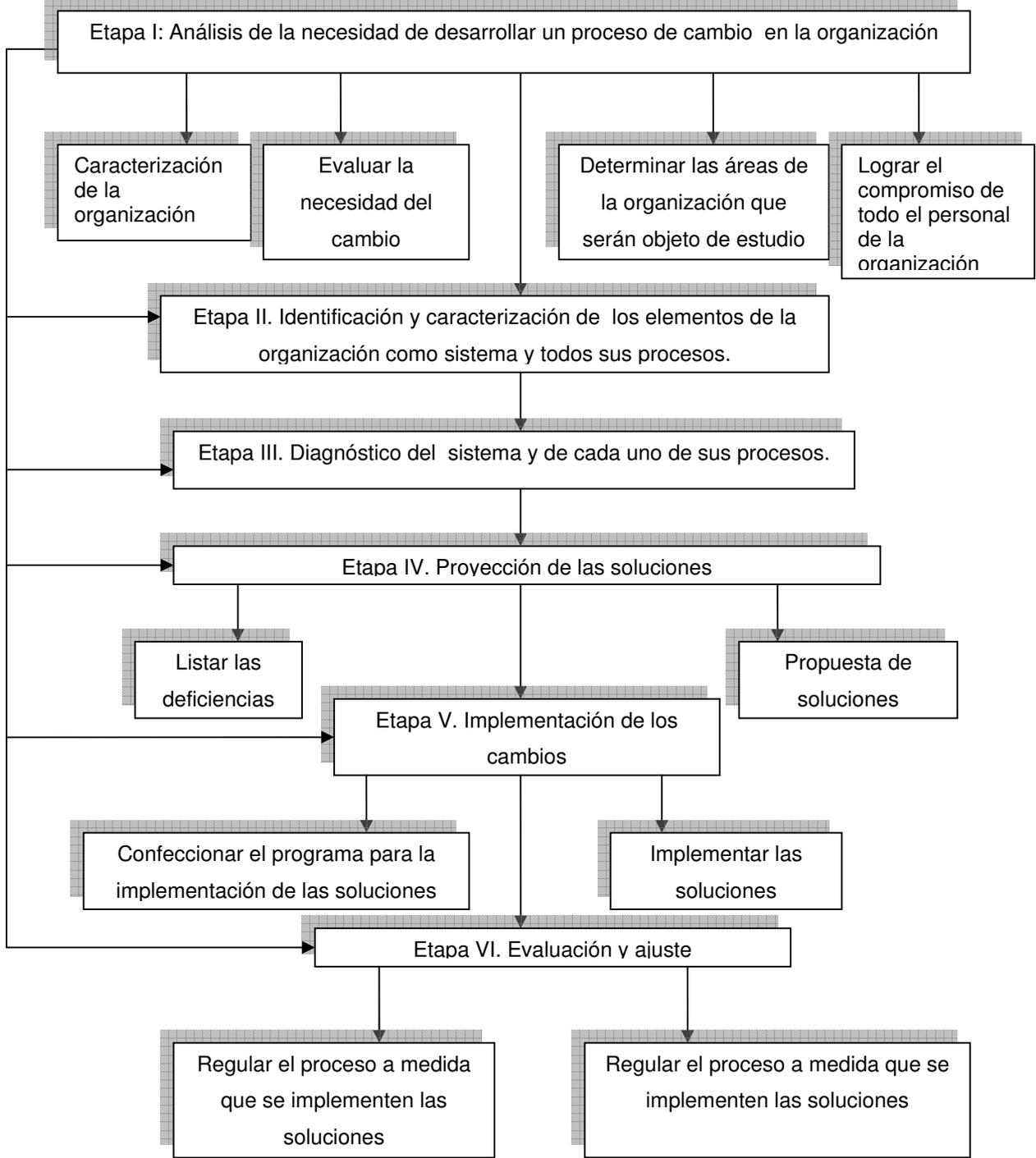
- Implementar los cambios organizativos propuestos e ir ajustando los mismos a partir de los resultados obtenidos
- Definir indicadores para medir el desempeño de los procesos más significativos o relevantes
- Realizar comparaciones de estos procesos con los que definen las Normas Cubanas de Gestión de Capital Humano NC 3000, 3001 y 3002 con el objetivo de acercarlos a las mismas.

Bibliografía

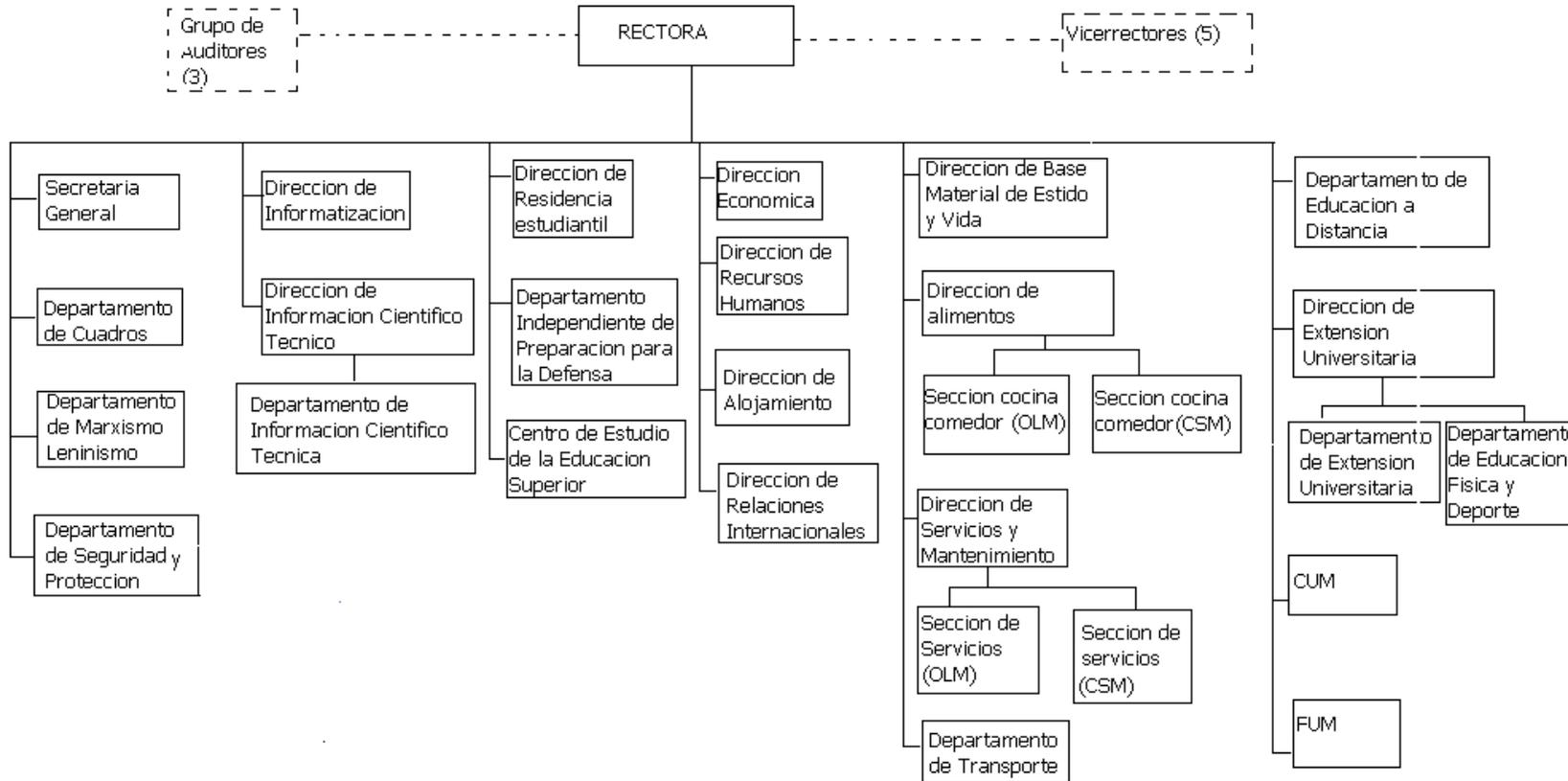
1. A.J. Urquiaga - I. Torres - J.A. Acevedo, Industrial/vol. XXV/no. 2/2004
2. Benítez Ricardo, Yoslane .Estudio de satisfacción laboral en la universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Trabajo de Diploma (2008)
3. Bolaño Medina, Yoandi. Metodología para la gestión ambiental en el proceso de generación distribuida de energía eléctrica a través de los grupos electrógenos. Trabajo de Diploma (2007)
4. Fundora, Albertina. Organización y Planificación de la Producción Tomo 2. (1987)
5. Instrucción no. 1/05 del ministerio de educación superior. Evaluación de profesores
6. Instrucción no. 2/05 del ministerio de educación superior. Movimientos salariales a los profesores
7. Nogueira Rivera, Dianelys- Medina León, Alberto- Nogueira Rivera, Carlos fundamentos para el control de la gestión 2004
8. Norma francesa, 2000.Afnor. X 50-176
9. Norma cubana 3000:2007 Sistema de gestión integrada del capital humano-vocabulario
10. Norma cubana 3001:2007 Sistema de gestión integrada del capital humano-requisitos
11. Norma cubana 3002:2007 Sistema de gestión integrada del capital humano-implementación
12. Norma internacional ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
13. Norma internacional ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
14. Norma internacional ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño
15. Ortiz Pérez, Aniuska. Diseño del sistema de control de Gestión de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Trabajo de Diploma (2010)
16. Pérez Font, Raúl Alberto. “Estudio y diseño del proceso de investigación científica desde el movimiento de alumnos ayudantes, con énfasis en la gestión de la calidad; en las facultades de Ingeniería Industrial, Mecánica e Informática” (2008)
17. Padrón Robaina, Víctor. Master de gestión de empresas de servicios -Dirección de operaciones
18. Rodríguez Gómez, Liban. Tecnología para el proceso de cambio organizacional basado en el enfoque de procesos. Su aplicación al proceso inversionista en el sistema de la vivienda en la provincia Holguín. Trabajo de diploma (2005)

19. Resolución no. 8/2005 del ministro de trabajo y seguridad social. Reglamento general sobre relaciones laborales
20. Resolución no.13-2007 del ministerio de finanzas y precios
21. Resolución no.21/2007 del ministro de trabajo y seguridad social. Evaluación del desempeño
22. Resolución no. 27/06 del ministro de trabajo y seguridad social. Reglamento general sobre la organización del salario
23. Resolución no.128 / 2006.del ministerio de educación superior. Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior
24. Resolución no.198/2006 del ministerio de educación superior. Organización salarial del sistema de la educación superior
25. Schroeder, Roger. Administración de operaciones. Tercera edición. Editorial MC graw interamericana. 1992

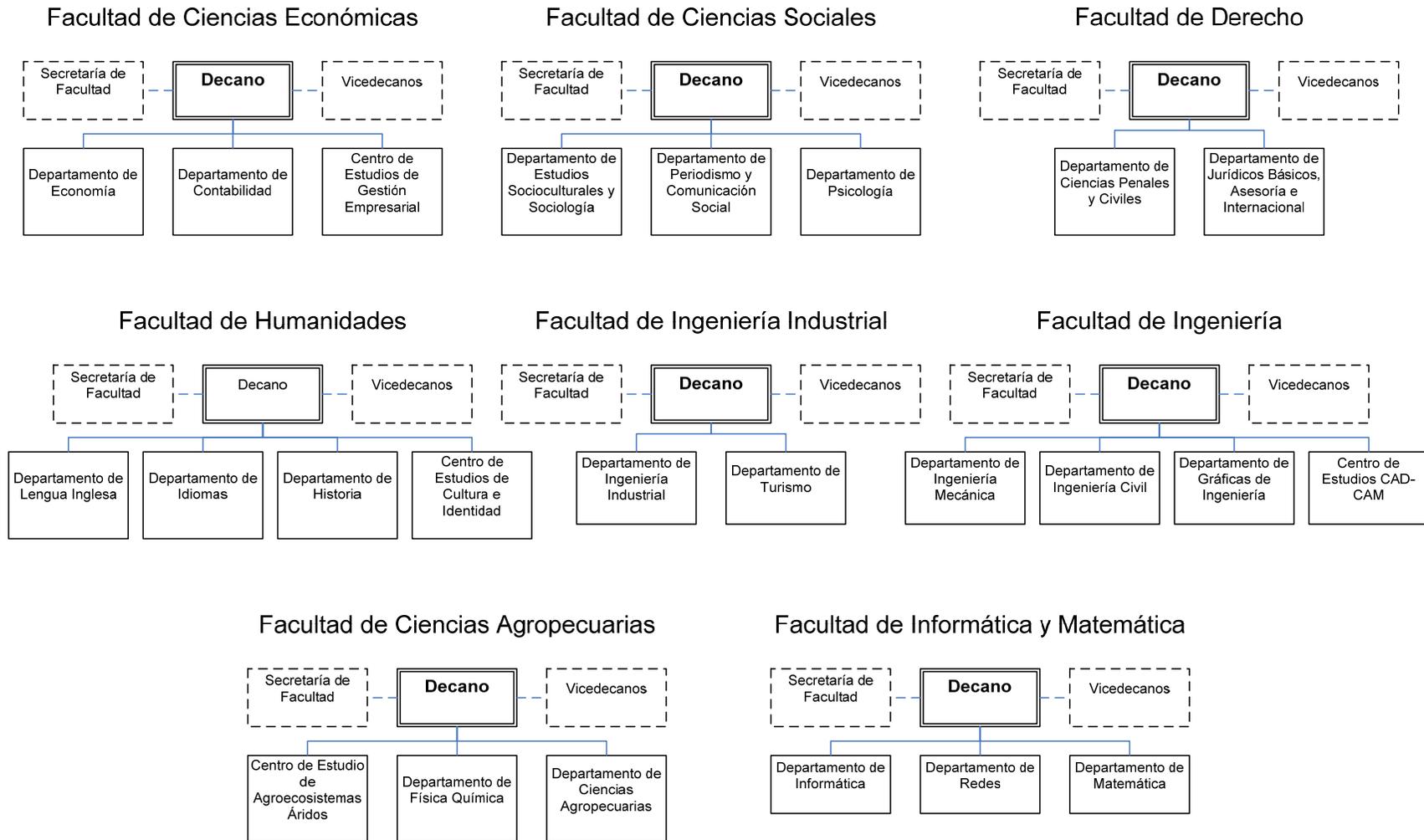
Anexo No1. Metodología empleada para el estudio de los procesos.



Anexo No 2. Organigrama de la Universidad de Holguín

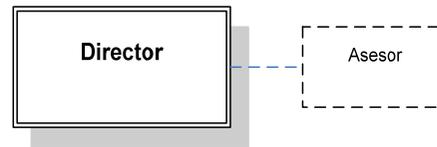


Anexo 2. Continuación.

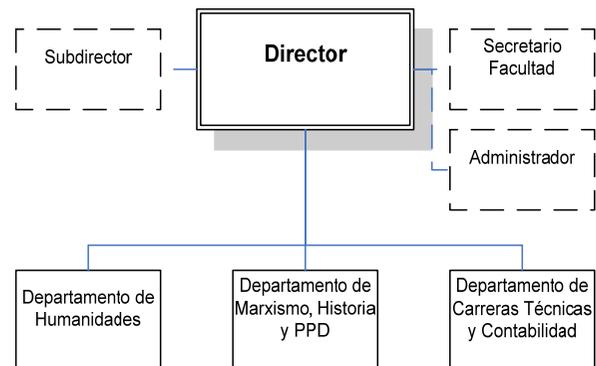


Anexo 2. Continuación

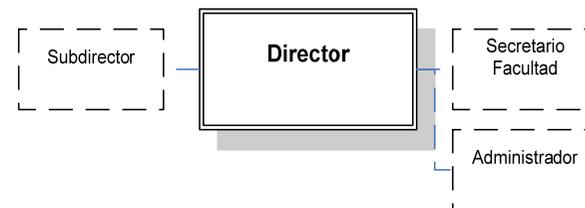
Centro Universitario Municipal (CUM)



Filial Universitaria Municipal (FUM) con Departamentos Docentes

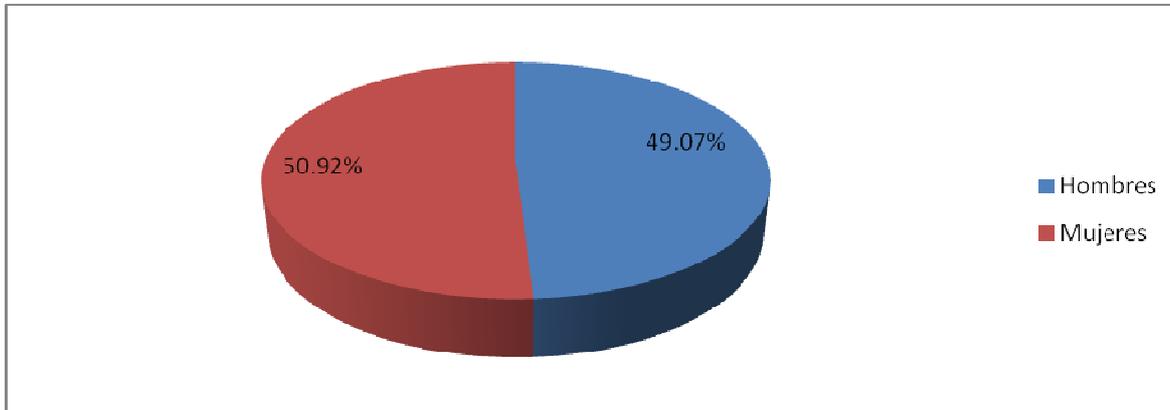


Filial Universitaria Municipal (FUM) sin Departamentos Docentes

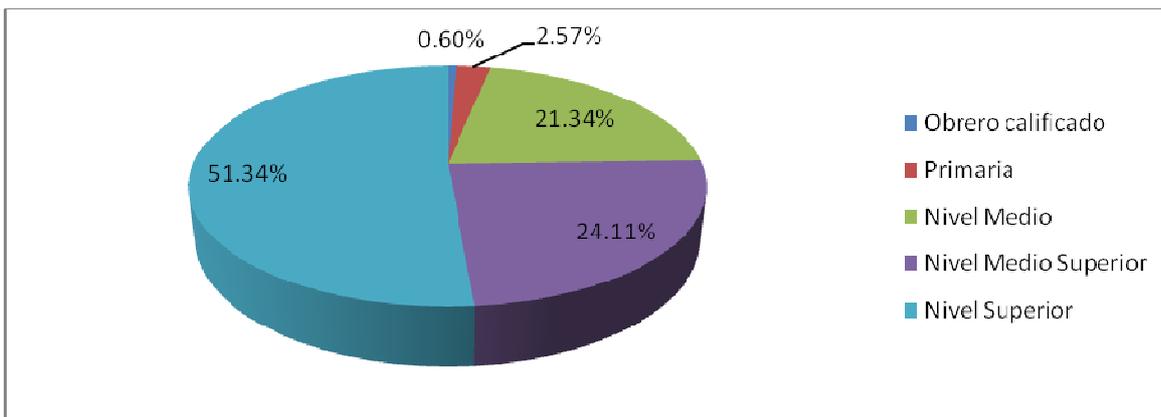


Anexo No 3. Distribución de la Plantilla por Sexo, Nivel Educativo y Edades.

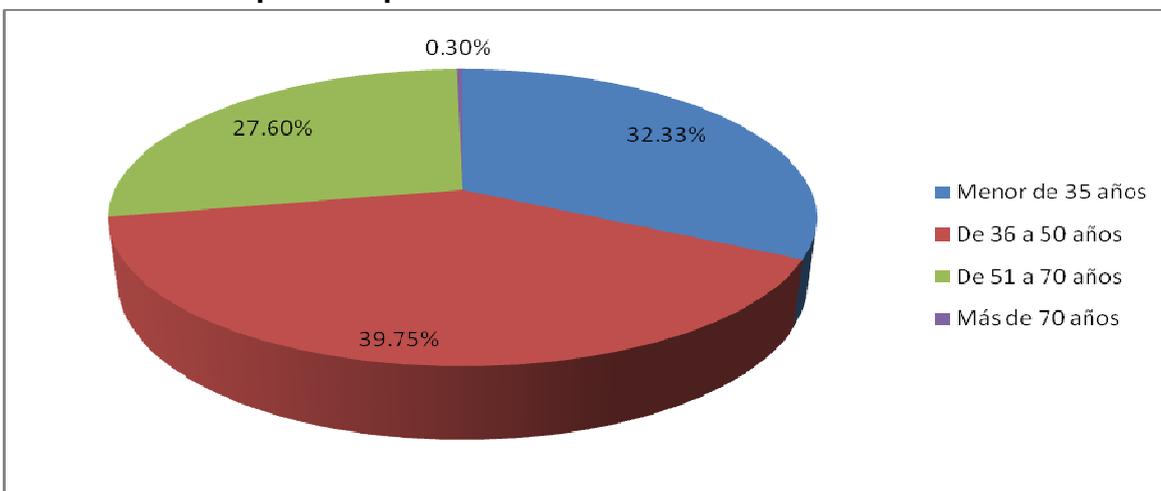
Distribución de la plantilla por sexo



Distribución de la plantilla por nivel educativo



Distribución de la plantilla por edades



Anexo No 4 Encuesta a clientes externos con los resultados expresados en por ciento %.

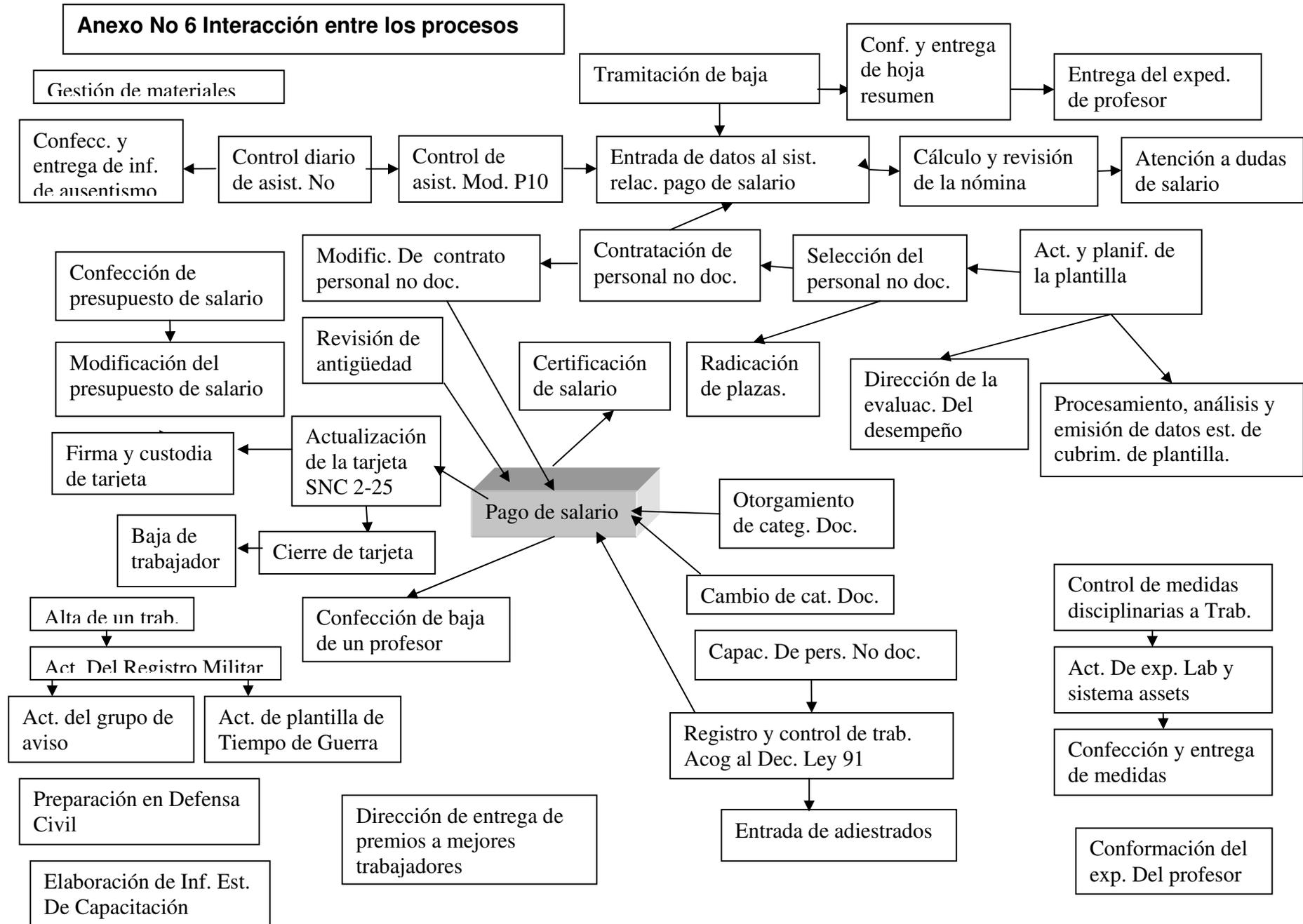
	DOCENTE:	NO DOCENTE:					
			MM	M	R	B	E
1	Satisfacción con la información que recibe para efectuar algún trámite en la Dirección de Recursos Humanos.		4.90	9.8	29.41	39.21	16.66
2	Satisfacción con la rapidez de los trámites que realiza.		0	4.90	39.21	49.1	6.86
3	Satisfacción con el trato que recibe.		0	0	11.76	58.82	29.41
4	Satisfacción con el horario en que se presta el servicio.		0	0	6.86	58.82	14.7
5	Satisfacción con el estado de su expediente laboral.		0	0	0	78.43	21.56
6	Satisfacción con el proceso de organización del pago de salario.		0	0	29.41	58.82	6.86
7	Satisfacción con la tramitación de los procesos de seguridad social (certificados médicos, peritajes, licencias de maternidad)		0	0.9	39.21	49.01	11.76
8	Satisfacción en cómo se tratan las reclamaciones y quejas.		0	0	11.76	58.82	29.41
9	Satisfacción con la organización del proceso de otorgamiento o cambio de categoría docente (para profesores)		0	0	19.60	29.50	4.90
10	Satisfacción con la estimulación material que recibe.		58.82	21.56	19.60	0	0
11	Satisfacción con la estimulación moral que recibe.		0	4.9	19.60	60.78	19.6
12	Satisfacción con las posibilidades de superación personal.		0	0	21.56	58.82	9.8
13	Satisfacción con el nivel de organización del trabajo en su área.		0	9.81	39.21	39.21	14.7
14	Satisfacción con las condiciones higiénicas y de seguridad en su área.		0	6.86	39.21	49.01	4.9
15	Satisfacción con la evaluación del desempeño (evaluación de su trabajo) que se realiza en su área.		0	6.86	11.76	58.82	29.41
16	Valore integralmente su satisfacción laboral con la Dirección de Recursos Humanos		0	0	21.56	58.82	19.60

Anexo No 5 Encuesta a clientes internos con los resultados expresados en por ciento (%)

		Nunca	asi unca	A veces	Casi Siem pre	Siemp re
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	0	0	31.25	31.25	37.5
2	Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?	0	18.75	31.25	12.5	37.5
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?	0	0	12.5	31.25	56.25
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?	0	0	18.75	18.75	81.25
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?	0	0	18.75	37.5	43.75
6	Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?	0	4	37.5	25	12.5
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?	0	0	25	43.75	43.75
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?	0	0	12.5	31.25	56.25
9	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?	0	0	43.75	37.5	18.75
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?	0	0	25	43.75	43.75
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?	0	0	6.25	43.75	50
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?	0	0	18.75	31.25	50
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?	0	6.25	18.75	37.5	37.5
14	El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	62.5	12.5	25	0	0
15	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?	18.75	43.75	25	6.25	6.25
16	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?	31.25	37.75	18.75	18.75	12.5
17	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más	0	0	12.5	37.5	50

	destacados (tanto morales como materiales)?					
18	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?	0	25	25	31.25	18.75
19	Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?	0	18.75	31.25	25	25
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas?	0	18.75	37.5	18.75	25
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables?	0	25	25	43.75	6.25
22	Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable. ?	0	25	25	50	0
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente. ?	12.5	25	25	18.75	18.75
24	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen. ?	6.25	25	31.25	25	12.5
25	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?	12.5	37.5	12.5	37.5	0
	Evalúe la incidencia de cada una, en la respuesta anterior					
	Alimentación	6.25	25	56.25	12.5	0
	Salud	0	18.75	25	0	25
	Transporte	0	12.5	50	6.25	0
	Otros (nómbrelo)	0	18.25	0	0	6.25
26	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?	12.5	12.5	25	37.5	12.5
27	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc.). ?	12.5	6.25	37.5	25	18.75
28	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales. ?	6.25	18.75	18.75	37.5	18.75
29	Valore integralmente su satisfacción en la entidad?	0	18.75	18.75	50	12.5
30	Como se considera usted comprometido con la entidad. ?	0	6.25	18.75	18.75	56.25

Anexo No 6 Interacción entre los procesos



Anexo No 7 CRONOGRAMA DE PAGO. Mes:

Actividades	Participan	Responsable	Día		Día		Día	
			8.00am	4.30pm	8.00am	4.30pm	8.00am	4.30pm
Recibir reportes pago profesores a tiempo parcial	Kiriam, Ana	Flor						
Procesamiento pago profesores a tiempo parcial	Kiriam, Ana	Flor						
Entrega a GEN de reporte pago profesores a tiempo parcial	Kiriam, Ana	Flor						
Revisión pago profesores a tiempo parcial	Kiriam, Ana, Aniuska, Mayelín	Maura						
Procesamiento pago de subsidios (certificados médicos, prestaciones y lic. maternidad)	Antonia, Odalis	Antonia						
Entrega a GRL de reportes de pago de subsidios	Antonia, Odalis	Antonia						
Entrega a GEN de reportes de pago de subsidios	Antonia, Odalis	Antonia						
Revisión pago subsidios	Aniuska, Mayelín	Maura						
Procesamiento pago de trabajadores de plantilla, adiestrados y contratos	Flor, Elvia, Aracelis, Laritza	Flor y Delfina						
Entrega a GEN de movimientos realizados	Flor, Elvia, Aracelis, Laritza	Flor y Delfina						
Recogida de PC 10 y otros pagos	Juana, Aylén, Carmen	Flor						
Procesamiento de PC 10 y de otros	Juana,	Flor						

pagos	Aylen, Carmen							
Entrega a GEN de PC 10 y documentos de otros pagos	Juana, Aylen, Carmen	Flor						
Revisión y cálculo de nóminas y nominillas	Aniuska, Mayelín	Maura						
Impresión de Nóminas y Nominillas	Aniuska, Mayelín	Maura						
Entrega de Nóminas y Nominillas a Dirección económica	Aniuska, Mayelín	Maura						
Confección del listado de Nominas con la magnitud del monto a pagar.	Dir. Económica	Dir. Económ.						
Confección de los cheques	Dir. Económica	Dir. Económ.						
Contabilización de Nóminas	Dir. Económica	Dir. Económ.						
Confección y envío de informes al MES	Dir. Económica	Dir. Económ.						
Conformar documentos en caja para solicitar el dinero al banco y buscarlo	Dir. Económica	Dir. Económ.						
Contar y distribuir el dinero por las áreas	Dir. Económica	Dir. Económ.						
Pago de salario a trabajadores	Dir. Económica	Dir. Económ.						

Simbología:

GEN: Grupo de Estadísticas y Nóminas

GRL: Grupo de Recursos Laborales

Anexo No 8 Llegadas tardes.

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

Impuntualidades (min)	Impuntualidades (horas)	A descontar	En días (horas / 7.9417h-día)
Hasta 30 min.	Hasta 0.5 h	0	0
31 min – 90 min	(0.51 – 1.5) ó Más de 0.5 h	1h	0.1259176 = 0.1260 d
91 min – 150 min	(1.51 – 2.5) ó Más de 1.5 h	2h	0.2518352 = 0.2519 d
151 min – 210 min	(2.51 – 3.5) ó Más de 2.5 h	3h	0.3777528 = 0.3778 d
211 min – 270 min	(3.51 – 4.5) ó Más de 3.5 h	4h	0.5036704 = 0.5037 d
271 min – 330 min	(4.51 – 5.5) ó Más de 4.5 h	5h	0.6295881 = 0.6296 d
331 min – 390 min	(5.51 – 6.5) ó Más de 5.5 h	6h	0.7555057 = 0.7556 d
391 min – 450 min	(6.51 – 7.5) ó Más de 6.5 h	7h	0.8814233 = 0.8815 d
451 min – 510 min	(7.51 – 8.5) ó Más de 7.5 h	8h	1.0073409 = 1.0073 d
511 min – 570 min	(8.51 – 9.5) ó Más de 8.5 h	9h	1.1332586 = 1.1332 d
571 min – 630 min	(9.51 – 10.5) ó Más de 9.5 h	10h	1.2591762 = 1.2591 d
631 min – 690 min	(10.51 – 11.5) ó Más de 10.5 h	11h	1.3850938 = 1.3850 d
691 min – 750 min	(11.51 – 12.5) ó Más de 11.5 h	12h	1.5110114 = 1.5110 d
751 min – 810 min	(12.51 – 13.5) ó Más de 12.5 h	13h	1.6369291 = 1.6369 d
811 min – 870 min	(13.51 – 14.5) ó Más de 13.5 h	14h	1.7628467 = 1.7628 d
871 min – 930 min	(14.51 – 15.5) ó Más de 14.5 h	15h	1.8887643 = 1.8887 d
931 min – 960 min	(15.51 – 16.5) ó Más de 15.5 h	16h	2.0146819 = 2.0146 d

Anexo No 9 Ausentismo

CLAVES DE AUSENCIAS

01. Movilización agrícola (interna).	No descuenta
02. Citación militar y judicial.	No descuenta
03. Licencia deportiva y cultural.	No descuenta
04. Fallecimiento de familiares allegados (esposo, padre, madre, hermanos e hijos). Si el fallecimiento es dentro de la ciudad se pagan 2 días, y si es fuera se pagan 3 días	No descuenta
05. Prestación trabajador estudiante (Decreto Ley 91 para Estudiantes Universitarios).	No descuenta
06. Estudiante a tiempo completo.	No descuenta
07. Misión internacionalista.	No descuenta
08. Asistencia técnica	No descuenta
09. Donación de sangre o examen médico.	No descuenta
10. Prestación de servicio.	No descuenta
11. Días feriados	No descuenta
12. Vacaciones	
13. Movilización militar.	No descuenta
14. Movilización agrícola a sector productivo.	No descuenta
15. Movilización constructiva a sector productivo.	No descuenta
16. Transporte obrero.	No descuenta
17. Trabajando afuera	No descuenta
18. Ausencias justificadas.	Descuenta
19. Ausencias injustificadas	Descuenta
20. Licencia por maternidad.	Descuenta
21. Consulta de niño sano (esta ya no se usa, era hasta el año del niño, y ya las madres no trabajan hasta después del año).	Descuenta
22. Licencia sin sueldo postnatal hasta 6 meses.	Descuenta
23. Enfermedad hasta 3 días o menos.	Descuenta
24. Enfermedad más de 3 días.	Descuenta
25. Accidente del trabajo.	Descuenta
26. Licencia sin sueldo (trabajador -estudiante. Decreto Ley 91).	Descuenta
27. Consulta de embarazada	Descuenta
28. Privación de libertad.	Descuenta
29. Licencia sin sueldo (problemas personales).	Descuenta
30. Licencia sin sueldo (hijo menor de 16 años).	Descuenta
31. Accidente de trayecto.	Descuenta
32. Prestación social (Resolución 22)	Descuenta
33. Interrupción al 60%.	Descuenta
34. Interrupción al 100%.	Descuenta
35. Interrupción al 70% (sábados largos)	Descuenta
36. Suspensión laboral.	Descuenta
37. Resolución 13	Descuenta

Anexo No 10 Cronograma de implementación

Soluciones	Participan	Responsable	Fecha	Recursos
Utilizar los gráficos de Gantt para programar mensualmente el proceso de pago de salario a los trabajadores.	Especialistas y técnicos que procesan pago	Esp. Principal Estadísticas y Nóminas	Julio 2011	computadora
Incluir en el plan anual de los grupos de trabajo, y en el de sus miembros, la preparación teórica y práctica en la ejecución de las tareas que se ejecutan en el grupo.	Especialistas y técnicos de cada grupo de trabajo de la DRH	Director	Junio 2011	computadora
No efectuar el proceso de contratación hasta tanto no se tengan todos los documentos exigidos para ello.	Especialistas y técnicos encargados de este proceso	Esp. Principal Recursos laborales	Junio 2011	
Hacer un estudio de la conformación del grupo de aviso.	Técnico encargado	Esp. Principal Recursos laborales	Septiembre 2011	
Incluir en el informe mensual de Análisis Económico de la Universidad el indicador salario medio.	Técnico encargado	Esp. Principal Estadísticas y Nóminas	Junio 2011	computadora