



UNIVERSIDAD  
**CIENFUEGOS**

Carlos Rafael Rodríguez

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

# Trabajo de Diploma

**Título:**

**Un Aporte a la Documentación del SGICH de la UCF  
como base para la Gestión por Competencia**

**Autor:**

**Yanelis Donates González**

**Tutor:**

**Msc. Mario Alberto Curbelo Hernández**

**"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"**

**Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también – y muy esencialmente – conciencia, ética, solidaridad sentimientos verdaderamente humanos solidaridad, humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.**

**Fidel Castro Ruz.**

## **Agradecimientos**

---

A mi excelente tutor Msc. Mario Curbelo Hernández por su ayuda incondicional, por sus horas de dedicación para en la realización de este trabajo de diploma y sobre toda las cosas por sus valiosos conocimientos.

A mi mamá por su infinito amor, dedicación y ayuda, sin ti no hubiera sido posible la elaboración de este trabajo.

A mi esposo por su comprensión y paciencia y sobre todas las cosas por su amor.

A mi papá y mi hermano que estuvieron siempre presente cuando los necesité.

A mis compañeros de trabajo por su cooperación.

A mis compañeros de aula por estos 6 años de estudio.

A Didier, gracias por la portada.

Al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Cienfuegos.

A mis amigos y a todas las personas que de una forma u otra me ayudaron en la elaboración de este trabajo de diploma.

A todos ustedes muchísimas gracias.

A mi hijo por ser la razón de mi vida y de todo mi esfuerzo, y se que este trabajo será el motor impulsor de su preparación futura. Te adoro.

En el trabajo de diploma que se presenta, titulado “Un aporte a la documentación del SGICH de la UCF, como base para la gestión por competencias”, se propone como objetivo general, documentar los procesos, procedimientos y registros relacionados con la selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, a partir de un diagnóstico utilizando la tecnología que para tal efecto ha sido diseñada por el MTSS en su NC 3000 y da una descripción previa de dichos procesos recientemente realizada por estudios previos.

Se ha revisado la literatura pertinente sobre el tema del diseño del SGICH y su relación con la gestión por procesos aplicada al sistema humano de la organización, la formulación y la documentación del sistema.

El trabajo ha requerido de la aplicación de herramientas sociológicas de investigación, fundamentalmente la entrevista y el cuestionario. Además se han utilizado herramientas gráficas para la descripción y el estudio de una gran cantidad de documentos relacionados con el tema.

Como resultado, se describen tres procedimientos obligatorios relacionados con tres procesos claves de la UCF, la codificación de todo el sistema documental y la definición de los registros y documentos necesarios para que el sistema funcione en las condiciones de la UCF.

---

Introducción .....	7
Capítulo I: Marco teórico referencial. ....	10
1.1 Modelos de Gestión de los Recursos Humanos .....	10
1.2 Bases Normativas de la Gestión Empresarial. La normalización de Gestión del Capital Humano .....	15
1.3 Algunas consideraciones sobre el término competencia. La gestión por Competencia.....	20
1.4 Métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencia.....	25
Conclusiones parciales del capítulo .....	31
Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio de la tesis. ....	32
2.1. Caracterización general del sistema. ....	32
2.2. Descripción del procedimiento para la Gestión por Procesos en la GICH. ....	40
Conclusiones parciales del capítulo: .....	47
Capítulo III: Aplicación del procedimiento de gestión por procesos al SGICH de la UCF. ....	48
3.1 Caracterización del Proceso.....	48
3.2 Documentación de los procesos. ....	56
3.2.1 Definición de la estructura documental del sistema. ....	56
3.3. Documentación del procedimiento de Selección e Integración.....	60
3.4. Documentación del procedimiento de Capacitación y Desarrollo .....	68
3.5 Documentación del procedimiento de Evaluación del Desempeño .....	77
Conclusiones parciales del capítulo: .....	84
Conclusiones Generales.....	85
Recomendaciones.....	86
BIBLIOGRAFIA.....	87
Anexos .....	89

### Introducción

Recientemente ha sido formulado el Sistema General Integrado de Capital Humano (SGICH) para las organizaciones cubanas, que coloca en su centro a las competencias Laborales y adopta el enfoque de gestión por procesos como uno de sus principales aportes con relación a los tradicionales modelos funcionales. Este sistema posee como guía para la acción a las normas NC- 3000, familia de normas que esclarecen las definiciones contenidas en el sistema, los requisitos que deben cumplir las organizaciones y la forma de documentar el sistema.

La Universidad de Cienfuegos ha ejecutado algunas acciones encaminadas al alineamiento entre las estrategias adoptadas y sus procesos de gestión del capital humano.

La aplicación del sistema en la UCF demanda, además del cumplimiento de las premisas incluidas en las normas ejecutar un conjunto de tareas concernientes a la documentación, como contribución a la división del trabajo en los procesos del SGICH.

### Problema de investigación

- ✓ ¿Cómo contribuye la documentación del SGICH a la Gestión de las Competencias Laborales de la UCF?

### Preguntas de la investigación

- ✓ ¿Cómo se relacionan la intensidad con que se alcanzan las competencias laborales de una organización, con los documentos que identifican, evalúan, certifican y gestionan dichas competencias?
- ✓ ¿Cómo se estructuran y organizan esos documentos?
- ✓ ¿Cómo influyen los procesos de Gestión de Capital Humano de la UCF en las Competencias Laborales.
- ✓ ¿Además de la documentación mencionada en la NC 3002 qué otros documentos específicos necesita el SGICH en la UCF?
- ✓ ¿Cómo presentar la documentación del sistema?

### **Objetivo General.**

Documentar procesos, procedimientos y registros seleccionados para la implementación del SGICH en la UCF.

### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar los elementos de la estructura documental del SGICH para las organizaciones cubanas.
2. Caracterizar estos elementos para los Centros de Educación Superior (CES) y si es posible especificar para el caso de la UCF.
3. Evaluar y mejorar la descripción de los procesos de Gestión de Capital Humano de la UCF.
4. Identificar y establecer los documentos y registros específicos que formaran parte del SGICH de la UCF.
5. Codificar los elementos del SGICH.
6. Describir los procedimientos obligatorios de la NC 3000 y formalizar el manual de Gestión.

### **Justificación de la Investigación.**

La documentación del SGICH, además de servir de soporte a las acciones aisladas o sistémicas de los procesos de Gestión de Capital Humano en la UCF, son el patrón utilizado para la certificación externa y las auditorias internas del sistema.

### **Hipótesis de la investigación.**

La documentación del sistema favorece la eficacia en la Gestión por Competencias.

El trabajo esta estructurado en tres capítulos, una caracterización general de los mismos puede verse a continuación:

### **Capítulo I:**

Contiene un Marco teórico referencial que sustenta la investigación. En él se describen los modelos contemporáneos de gestión estratégica de los RR HH y las bases normativas que se certifican actualmente en la empresa cubana analizando con mayor profundidad al modelo cubano de GIRH, la implantación de las NC 3000, 3001, 3002 con su enfoque de gestión por competencias, las competencias laborales como eje central de dicho modelo y los métodos y herramientas para su identificación, normación, formación y certificación.

### **Capítulo II:**

Se realiza una caracterización general del SGICH de la UCF y diagnóstico de la situación actual con el empleo de las tecnologías de diagnóstico y de apoyo.

### **Capítulo III:**

Se elaboran los procedimientos, documentos y registros seleccionados para la implementación del SGICH en la UCF.

## Capítulo I: Marco teórico referencial.

### 1.1 Modelos de Gestión de los Recursos Humanos

El perfeccionamiento de la administración empresarial ha adquirido importancia capital en el mundo actual que, caracterizado por nuevas tendencias- como la globalización, nuevas concepciones logísticas, alta flexibilidad en los negocios, entre otros-, exige un profundo análisis y actualización de los elementos partícipes del negocio, en especial sostener los Recursos Humanos (RH) como el principal factor competitivo a aprovechar. Por ello la Gestión de RH constituye uno de los elementos claves en cualquier organización de éxito.

AEDIPE en el Congreso Mundial sobre RH, celebrado en Madrid en 1992, Cuesta Santos [1997], refiriéndose a la importancia conferida a los RH destacaron los rasgos de las empresas emergentes de la década de 1990, que hoy se mantienen como tendencia a lograr para el éxito o la sobrevivencia en esta época, altamente competitiva, cambiante e imprevisible.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la Dirección clásica o Administración de Personal (AP).

Son muchos autores los que definen la GRH y la consideran como "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización" (Beer 1992), lo que significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 1995). Todos de una forma u otra expresan una concepción sistémica de las acciones a desarrollar en una organización

En resumen, la GRH constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa y merece el esfuerzo conjunto hacia una función integral y no de un departamento o área específica. Esto determina su carácter proactivo y multidisciplinario pues, necesariamente en ella, intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo. La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Es importante señalar que no existen principios ni leyes universales para la GRH. La palabra contingencia es algo incierto o eventual, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción sobre el hombre y la naturaleza y sobre todo, de la cantidad de recursos humanos disponibles.

Basadas en estas características, las actividades claves de GRH han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo logísticos que decidirán la efectividad de la GRH. Entre estas actividades se pueden citar: el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados -que destacan el valor de la Ergonomía Organizativa para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas-, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría. Todos esos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GRH. En el Cuadro No 1 se exponen algunos de ellos, que incluye un breve análisis de los mismos.

No obstante, los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una forma u otra, el subsistema de personal de la organización y la adaptación de los métodos de trabajo a los constantes cambios que ocurren con el transcurso del tiempo, y que conllevan un procedimiento gradual de dotación de personal, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso

El análisis de los diferentes modelos de GRH sugiere que las finalidades de todos ellos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse así:

- ☞ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- ☞ Los recursos humanos constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- ☞ Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- ☞ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ☞ La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ☞ La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- ☞ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- ☞ Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

### Modelo de la Corporación Andina de Fomento CAP. (Paez 1991)

Se estima que la tarea de la gerencia de RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de RH debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen.

Los supuestos fundamentales de este modelo son los siguientes:

1. Desarrollo y uso de la inteligencia del operario.
2. Primero el hombre en su relación con las máquinas.
3. Entrenamiento y desarrollo para todos.
4. Interés por la empresa.
5. La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los RH.

### Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)

En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

### Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)

Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.

### Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)

Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.

Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994

En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente:

1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas.
2. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados.
3. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.

Modelo de Domínguez Machuca (1996)

En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes:

1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal).
2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal).
3. Procesos de desarrollo (promoción y formación).
4. Procesos de evaluación.
5. Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).

Modelo de Storner (1996)

La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.

Modelo de Beer (1992)

Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.

En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH como una extensión metodológica del mismo.

Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.

### Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)

Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.

### Modelo de Ivancevich (1992)

Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

En este epígrafe se ha realizado un análisis de los modelos clásicos para el trabajo en RH como preámbulo para el estudio y aplicación del modelo cubano representado por la familia NC 3000.

## **1.2 Bases Normativas de la Gestión Empresarial. La normalización de Gestión del Capital Humano**

La gestión Empresarial requiere del uso de patrones y normas para comparar lo que se hace. Estas pueden referirse a disímiles aspectos de dicha gestión, tales como la calidad, la seguridad y salud ocupacional, el medio ambiente y la inocuidad para procesos productores de alimentos.

La normalización de cada uno de estos aspectos de la gestión empresarial se ha realizado a través de la confección de familias de normas. Así se conocen las ISO 9000,

referidas a la Calidad de la Producción y los Servicios, las ISO 14 000, al Medio Ambiente, las OSHAS 18 000, a la Seguridad y Salud Ocupacional y las ISO 22 000, a la Inocuidad de Alimentos.

Adicionalmente de la elaboración de estas normas, la gestión requiere de un tratamiento especial al principal recurso que posee la empresa moderna, el capital humano. De esta manera surge la familia de normas NC 3000 que sustenta el modelo cubano de Gestión de Capital Humano, del cual se hará referencia en este epígrafe.

### Normas ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar). Su implantación en estas organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas y beneficios para las empresas. Los principales son:

- ☞ Mejorar la satisfacción del cliente.
- ☞ Mejorar continuamente los procesos relacionados con la Calidad.

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

### Norma ISO 14000

Tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad, en 1996 se empezó a publicar la serie de normas ISO 14000 de gestión ambiental. La ISO 14000 se basa en la norma Inglesa BS7750, que fue publicada oficialmente por la British Standards Institution (BSI) previa a la Reunión Mundial de la ONU sobre el Medio Ambiente (ECO 92). En la década de los 90, en consideración a la problemática ambiental, muchos países comienzan a implementar sus propias normas ambientales las que variaban mucho de un país a otro. De esta manera se hacía necesario tener un indicador universal que evaluara los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección

ambiental confiable y adecuado (ISO) fue invitada a participar a la Cumbre de la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en junio de 1992 en Río de Janeiro -Brasil-. Ante tal acontecimiento, ISO se compromete a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14000.

Se debe tener presente que las normas estipuladas por ISO 14000 no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación, ni tampoco se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que, establecen herramientas y sistemas enfocadas a los procesos de producción al interior de una empresa u organización, y de los efectos que de estos deriven al medio ambiente.

### Norma ISO 22000

Tras las crisis alimentarias que han surgido a lo largo de los últimos años, se han elaborado diferentes programas, protocolos o normas de carácter voluntario que marcan los requisitos de seguridad alimentaria que exigen tanto los consumidores, como las cadenas de compra y distribución. Entre estas normas de carácter voluntario, destaca la última en aparecer, la misma pertenece a la familia de normas ISO. Se trata de la ISO 22.000:2005. Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. Esta norma es la Integración de los principios del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (*APPCC*) y de los programas de prerrequisitos dentro de un sistema de gestión del tipo ISO 9001.

Esta norma ISO 22.000, reconocida internacionalmente, es de aplicación a todos los operadores de la cadena alimentaria; tanto productores primarios, como transformadores, distribuidores, vendedores, restauración, y viene a situarse junto a otras de reconocimiento regional ya existentes, y que buscan el mismo objetivo.

- ☞ Garantizar la seguridad o inocuidad de los alimentos.
- ☞ Certificar aspectos diferenciadores de calidad de producción, o de proceso.
- ☞ Certificar el cumplimiento de buenas prácticas de producción y manejo,...

Hasta ahora no existía ninguna norma ISO que se centrara en garantizar la seguridad alimentaria. Las normas ISO existentes, y especialmente la difundida ISO 9001, dentro del sector alimentario se quedan muy laxas en sus requerimientos de inocuidad a la hora de ser implantada y/o certificada en la industria alimentaria.

Esta norma internacional especifica los requisitos para garantizar un sistema de gestión de la empresa que asegure la seguridad alimentaria e inocuidad de los alimentos. La inocuidad de los alimentos se refiere a la existencia de peligros asociados a los alimentos en el momento de su consumo. Dado que estos peligros pueden encontrarse a lo largo de toda la cadena alimentaria.

### Norma ISO 18000

Es la que normaliza los sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. Este Standard demuestra el grado de cumplimiento del producto o servicio, con el Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, de esta forma, en lo que respecta a la seguridad y salud de los empleados, si se adquiere un producto ISO-18000, se estará adquiriendo un producto que en su manufacturación, sus empleados ha trabajado bien seguros y saludablemente.

La serie de normas ISO 18 000 están planteadas como un sistema que dicta una serie de requisitos para implementar un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, habilitando a una empresa para formular una política y objetivos específicos asociados al tema, considerando requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad, en este caso a las actividades desarrolladas en los talleres de mecanización.

Estas normas buscan mediante una gestión sistemática y estructurada asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

### Norma Cubana 3000

La familia de Normas Cubanas (NC) 3000, 3001 y 3002 es parte integrante del modelo cubano para la GIRH propuesto en la tesis doctoral Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del autor Alfredo Morales Cartaya. No obstante este conjunto de normas ha sido revisado y reelaborado por los Comités Técnicos de Normalización pertenecientes a la Oficina Nacional de Normalización que es el Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba.

El surgimiento de estas normas se debe a la necesidad de obtener un sostenido desarrollo económico y social del país a partir del logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un aumento en la calidad, eficiencia,

eficacia y productividad de los procesos. Es por ello que su aplicación será objeto de trabajo de aquellas organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una GICH, para lo cual establece un conjunto de precisiones y referencias que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos generales y específicos para el desarrollo de su SGICH.

El documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH lo constituye el manual de gestión de capital humano, en el cual se recogen los siguientes elementos:

- ☞ La política de la organización para la GICH.
- ☞ Los objetivos específicos para la GICH.
- ☞ Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la organización.
- ☞ Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.
- ☞ Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del SGICH.

Corresponde a la alta dirección de la organización tomar la decisión acerca del diseño, implementación y mejora continua de su propio SGICH, lo cual debe quedar declarado de forma explícita en los objetivos estratégicos de la organización y a partir de ahí comienza un proceso de información a los trabajadores sobre esta decisión, así como su alcance y beneficios, entre los que se pueden citar:

- ☞ Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- ☞ Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de decisiones.
- ☞ Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.

Para el diseño e implementación del SGICH, la alta dirección de la organización deberá tener presente 5 conceptos que son claves:

- ☞ Identificación de los procesos
- ☞ Interrelación de las acciones
- ☞ Resultados planificados
- ☞ Mejora continua

☞ Gestión de procesos

Para desarrollar todo el trabajo que implica el SGICH en la organización se emprenden un conjunto de acciones dirigidas y ordenadas que se pueden resumir en las etapas siguientes:

- ☞ Diagnóstico inicial
- ☞ Planificación
- ☞ Desarrollo de la fase de documentación
- ☞ Desarrollo de la fase de implantación
- ☞ Desarrollo de la fase de certificación

Es importante señalar que en todo este proceso, la alta dirección debe garantizar la participación activa de los trabajadores y su organización sindical en correspondencia con la legislación laboral vigente.

Por otra parte debe garantizar previamente el cumplimiento de 5 premisas que le otorgan a la organización un grado de orientación estratégica en su trabajo, de manera que si resultara bajo, hay que profundizar en las causas y condiciones que provocan esta situación y no podrán continuar el proceso hasta revertirla.

Las NC-SGICH toman como referencia el modelo cubano de GIRH que tiene como centro a las competencias laborales, alrededor de las cuales se desarrollan el resto de los procesos de RH de manera que se hace necesario realizar un análisis del proceso central de este modelo, de la gestión por competencias y de la documentación que requiere dicho proceso.

### **1.3 Algunas consideraciones sobre el término competencia. La gestión por Competencia**

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV. (Corominas, 1998).

Esta categoría fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación -las

competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”. Posteriormente comienza a utilizarse este término por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que en la actualidad se conoce como Gestión por Competencias.

Sobre “Competencia”, se puede contar con tantas definiciones como expertos en la materia, sin embargo se han seleccionado algunas de ellas, intentando construir una gama lo más completa posible.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

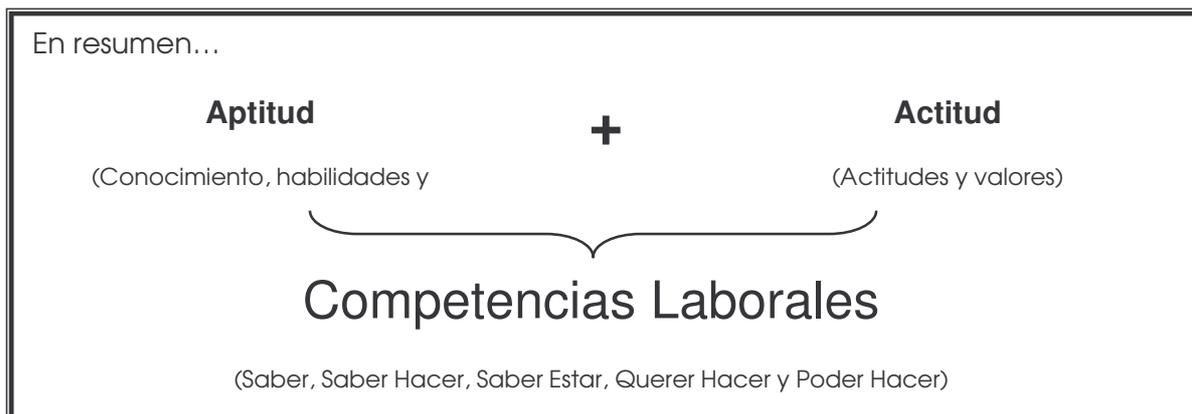
Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”

Por su parte el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR), perteneciente a la OIT establece Competencia como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Según la RES-21-1999 MTSS, Cuba Competencia laboral: Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

La Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes” y por otra parte la NC.3000 en “Sistema de gestión integrada de capital humano — vocabulario” del 2007 plantea que: competencia laboral es el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización (...)

Después de analizar cada una de las definiciones anteriores, es evidente que las competencias no son más que todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo, o sea, características relacionadas entre sí que permiten establecer rasgos distintivos para diferenciar positivamente a un trabajador, proceso u organización en un contexto plenamente identificado. Lo que se resume en el cuadro que sigue:



Según Leonard Mertens, citado por Humberto Quezada Martínez, los tipos de competencias se pueden dividir en:

- ☞ **Competencias básicas:** son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- ☞ **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- ☞ **Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

El sistema de Competencias Laborales, núcleo del modelo cubano de GRH, al que se hace referencia en las NC-SGICH está compuesto por cuatro subsistemas que se encuentran definidos por la oficina de la OIT y CINTERFOR, los cuales se listan a continuación:

### ☞ IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad, de forma excelente. Este proceso tiene como objetivo final la elaboración de los perfiles de competencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

### ☞ NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: los que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad.

### ☞ FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Este proceso consta de tres pasos fundamentales: la detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de capacidades requeridas en relación a las competencias, la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de dichas competencias, y la elaboración y selección de alternativas de solución.

### ☞ CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

En este último proceso se evalúan y reconocen formalmente las competencias por el comité de competencias de la organización. Esta certificación se desarrolla en tres momentos: durante el proceso de selección, cuando determina que un trabajador no posee las competencias y requiere para ello de formación para adquirirla y en el proceso de evaluación del desempeño. Por tanto, las técnicas y métodos que se utilizan en estos tres momentos servirán de base para la certificación de competencias en cada una de las organizaciones por lo que es de suma importancia establecer registros que aseguren el control y confiabilidad de dicha certificación

En el mundo de hoy en la misma medida en que el mercado de trabajo se ha hecho más competitivo, y la competitividad entre las empresas más agresiva, las competencias laborales se han convertido en uno de los elementos principales y más importantes de la competitividad, interna y externa; y desde luego, en tema de conflictos laborales. Es así como la gestión por competencias se ha convertido en una de las principales herramientas en el desarrollo del Capital Humano, estratégicamente indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

La gestión por competencias, según la NC 3000 es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Entre otras cosas, la gestión por competencias ayuda a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales y a realizar proyectos empresariales eficientes a través de la utilización de los mejores RH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

En términos generales, es válido señalar que, la gestión por competencias busca, a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean consistentes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. De ahí que la gestión por competencias aporte innumerables ventajas como:

- ☞ La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- ☞ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ☞ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ☞ El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ☞ La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

#### 1.4 Métodos y herramientas que pueden utilizarse en la gestión por competencia

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- ☞ Modelo constructivista.
- ☞ Modelo conductista.
- ☞ Modelo funcional.

Cada uno de estos enfoques describe los principios metodológicos para llegar a identificar competencias laborales, las diferentes aplicaciones de las corrientes metodológicas y las bases a partir de las cuales se construye el currículo de formación y de capacitación con enfoque de competencia. En el caso específico de esta investigación, se hará referencia al modelo o análisis funcional.

¿Qué es el análisis funcional?

El modelo Funcional es el más utilizado internacionalmente para levantar y certificar competencias laborales y está orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Esta técnica, como se ha señalado, es utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio. Se caracteriza por ser un proceso experimental, ya que no existen procedimientos estrictos para su realización. Su construcción se realiza a través de los aportes hechos por el comité expertos, con respecto a la actividad laboral que se analice.

La técnica del modelo funcional, es un método comparativo que analiza las relaciones existentes entre las empresas, así como los resultados, habilidades, conocimientos y

aptitudes de los trabajadores, con el propósito principal de identificar las unidades de competencias y sus respectivos elementos, para luego definir sus contenidos.

Los principios generales del este modelo son:

- ☞ Se aplica de lo general -propósito principal reconocido- a lo particular.
  - Lo anterior permite por un lado identificar el propósito principal del sector, área o subsector estudiado.
  - Determinar qué funciones se tiene que realizar para cumplir con dicho propósito.
- ☞ Identificar funciones delimitadas -con un principio y fin claro. Éstas no deben estar circunscritas a un contexto de trabajo específico.
- ☞ El desglose en el Análisis funcional se realiza con base en la relación causa-consecuencia
- ☞ El Análisis Funcional termina cuando en la desagregación del Mapa Funcional se identifica las contribuciones individuales de los trabajadores. Lo que es denominado “Elementos de Competencia”.

El Mapa Funcional es la representación gráfica del Análisis Funcional, donde queda expresado el propósito principal de una función productiva de un área, empresa, u organización. En ella la función principal y sus funciones constitutivas son dispuestas en una relación de causa-consecuencia.

Este mapa presenta una estructura de árbol, dispuesto horizontalmente, el cual se va describiendo de izquierda a derecha, partiendo de lo más genérico a lo más particular. Las ramas de este árbol son “**causas**” ligadas gráficamente hacia la izquierda, con ellas se estaría respondiendo al **¿cómo?** una función se lleva a cabo mediante la realización de funciones básicas que se realizan. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo al **¿para qué?** se realiza cada función, cuya respuesta se obtiene en la función inmediatamente superior.

Para la confección de un mapa funcional se deben tener presente los siguientes aspectos:

1. Establecer funciones y condiciones factibles de medir.
2. Referirse a lo que se hace, no a operaciones, procesos o parámetros de productividad.

3. Las condiciones no deben referirse a contextos laborales específicos.
4. Utilizar verbos en infinitivo y conceptos fáciles de evaluar y precisos en su significado.
5. No relacionar puestos de trabajo.
6. No listar tareas.

Luego de construir el Mapa Funcional, éste es validado a través de un proceso de consulta con expertos del área de estudio, ya que constituye un insumo para la redacción de las competencias laborales, dicha redacción debe presentar como formato la siguiente estructura Verbo + Objeto + Condición.

En el proceso de construcción de las competencias se puede utilizar la herramienta mundialmente conocida como lluvia de ideas o brainstorming también denominada tormenta de ideas. Esta herramienta de trabajo grupal facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente relajado. La principal regla del método consiste en aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. En un brainstorming se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el caso tratado. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica. A continuación la técnica puede ser complementada con otras como la clasificación de ideas, la selección de ideas y la cuantificación de ideas.

El método de Expertos o Delphi por rondas es otro de los métodos que suelen utilizarse en el proceso de gestión por competencias. Este es una herramienta que permite después de definidas las competencias ordenarlas según determinado orden de prioridad. Consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.). Para la aplicación del método se consideran tres etapas fundamentales:

1. Selección de los expertos.
2. Elaboración y aplicación de los cuestionarios.
3. Procesamiento de la información obtenida y valoración de los resultados.

Las fortalezas o beneficios que aporta la utilización del Método Delphi son:

- ☞ Consenso rápido.
- ☞ Los participantes pueden residir en cualquier parte del mundo.
- ☞ Cobertura de una amplia gama de especialidades.
- ☞ Evita el pensamiento grupal.
- ☞ Pronostica una específica, y mono dimensional respuesta.

Sin embargo, independientemente que este método ofrece ventajas en su utilización, no está exento de limitaciones como:

- ☞ El impacto cruzado se descuida en el formato original.
- ☞ No se acondiciona bien con los cambios de paradigma.
- ☞ Éxito del método depende de la calidad de los participantes.
- ☞ Uno debe tener cuidado de:
  - ⇒ Imponer preconcepciones o la propia opinión de quien monitorea el ejercicio.
  - ⇒ Ignorar o no investigar suficientemente los desacuerdos.
  - ⇒ Subestimar la naturaleza exigente del Método Delphi

Luego de identificadas las competencias resulta de gran importancia el proceso de evaluación de las mismas. Este puede entenderse como un proceso en el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo para ser comparadas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos y de ahí pueden derivarse decisiones en cuanto a la formación de los empleados y al diseño de sus planes de desarrollo profesional.

Adoptando la distinción que hacen Grados, Beutelspacher y Castro (2006), podríamos afirmar que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones

sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

La evaluación de las competencias laborales para la gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa.

Todo este proceso de evaluación de competencias laborales lleva implícito una serie de técnicas que pueden emplearse para este fin. Adoptando como criterio el tipo de información sobre el que se centran se pueden distinguir:

- ☞ Técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas.
- ☞ Técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo.
- ☞ Técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización.

El abanico de técnicas que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación anterior se recoge en el siguiente cuadro.

<i>Fuentes de información</i>	<i>Instrumentos de evaluación</i>
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas de verificación.</li> <li>• Sistemas de escalas para la observación.</li> <li>• Incidentes críticos.</li> <li>• Simulación y ejercicios prácticos.</li> </ul>
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests psicológicos.</li> <li>• Recogida de información biográfica.</li> <li>• Entrevista de evaluación.</li> <li>• Portafolios.</li> </ul>
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoinforme sobre comportamientos.</li> <li>• Balance de competencias.</li> <li>• Evaluación de 360°.</li> </ul>

El primer bloque de técnicas se apoya en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores, tomando como fuente de información la experiencia de trabajo real o simulada; en este caso, el acceso a la información se realiza de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en que se comporta el sujeto evaluado. El segundo bloque se basa en el análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado; en este caso, el evaluador valora la actuación del trabajador a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia. Un tercer tipo de técnicas son las que utilizan como fuente de información a los propios trabajadores que son evaluados o a otros miembros de la organización; en este caso, la información manejada se recoge de las valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado. Para el caso específico de esta investigación se utilizan las referidas a experiencias prácticas, centrando la atención en listas de chequeo e incidentes críticos.

- ☞ Las listas de verificación (*check lists*) consisten en un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, a los que subyace una determinada competencia, sobre los cuales el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en el trabajador evaluado.
- ☞ Los registros de incidentes críticos consisten en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes para valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo. El registro de incidentes críticos puede realizarse de manera amplia, recogiendo aquellas actuaciones positivas o negativas realizadas por el trabajador, o bien focalizarse

en los hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias que pretenden valorarse. La traducción de los registros en una valoración o calificación numérica se obtiene mediante el juicio de expertos, quienes ordenan todos los incidentes registrados para el conjunto de sujetos evaluados y asignan a cada individuo una puntuación como media del rango que corresponde a los incidentes que ha protagonizado.

- ☞ Otro recurso que también se utiliza en la identificación de las competencias laborales es la BEI (Behavioural Event Interviews) o entrevistas de incidentes críticos. La BEI consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato. Esta permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del individuo, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, se adquirieron las competencias.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

Después de confeccionado el marco teórico de la investigación es valido concluir que:

1. Los modelos de Gestión de los Recursos Humanos, constituyen un recurso valioso que logran organizar, controlar y fortalecer todas las actividades y temas relacionados con los RH.
2. La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite identificar y evaluar las competencias laborales que resultan indispensables en un puesto de trabajo, su adecuada implementación logra crear ventajas competitivas para la organización.

## **Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio de la tesis.**

### **2.1. Caracterización general del sistema.**

En el presente capítulo se hace una caracterización del objeto social de la UCF y de uno de sus procesos claves que es la gestión del capital humano. Con posterioridad se inserta nuevas etapas al procedimiento de gestión por procesos de capital humano de la UCF formulado por Curbelo Martínez,(2008) a partir de un enfoque de mejora continua en la Gestión Integrada de Capital Humano.

Se toma como referencia el análisis bibliográfico realizado en el capítulo anterior de la presente investigación y se realiza primeramente un análisis de la organización objeto de estudio.

### **Misión de la Universidad de Cienfuegos.**

La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, con un colectivo altamente comprometido con la Revolución, garantiza la formación integral y la superación continua de los profesionales revolucionarios que demanda la sociedad desde el contexto cienfueguero con calidad y pertinencia. Consolida, desarrolla y promueve la ciencia, la cultura y la innovación tecnológica, en correspondencia a las necesidades del desarrollo sostenible en la universalización de la universidad y en los marcos de los Programas de la Revolución.

Dentro de la visión se destacan un conjunto de aspectos relacionados directamente con el capital humano, que deben ser considerados en este trabajo. Estos son:

- Se alcanzan niveles superiores de calidad en la formación integral de los estudiantes en el modelo de formación cubano.
- La universidad en la universalización del conocimiento profundiza su impacto en la integración con el municipio.
- Se consolida la universidad en el municipio, contando con un claustro con cultura universitaria.
- La educación de postgrado, con énfasis en la formación de doctores en las áreas del conocimiento de la universidad, satisface las exigencias de calidad y pertinencia de la misma.

- La capacitación y superación de profesionales, cuadros y reservas, con elevada calidad y pertinencia social satisfacen las necesidades del territorio.
- Se logra el mejoramiento continuo en el sistema universitario de evaluación y acreditación de los procesos de formación de la universidad.
- El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de la universidad.
- La investigación científica e innovación tecnológica en la universidad incrementa su impacto económico social y ambiental en el desarrollo del territorio, así como su visibilidad nacional e internacional, alcanzando liderazgo en determinadas ramas.
- Se consolida la colaboración internacional y se fortalece la gestión de proyectos internacionales pertinentes.

### **Estructura organizativa de la UCF.**

La Universidad de Cienfuegos, atendiendo a su estructura organizativa está compuesta por 4 facultades:

- Ciencias Económicas y Empresariales.
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería Informática
- Humanidades

Cuenta además con cuatro Centros de Estudios: Energía y Medio Ambiente (CEEMA), Oleo hidráulica y Neumática (CEDON), Didáctica y Dirección de la Educación Superior (CEDDES) y Tecnología y Agricultura Sostenibles (CETAS); Grupo de Estudios de Gerencial Organizacional (GEGO), Estación Experimental “La Colmena”, Departamento de Extensión Universitaria, Cátedra de Estudios Socioculturales y la Cátedra de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS).

La Universidad se extiende, para atender el Programa de la continuidad de estudios de alumnos procedentes de los Programas de la Revolución, actualmente sus ocho municipios cuentan con las Sedes Universitarias Municipales como una demostración concreta de la extensión de la Universidad hacia el territorio.

En el Anexo 1 se muestra el organigrama de la UCF desde su escala más alta de dirección hasta la base, con todos sus departamentos y áreas funcionales.

A continuación se encuentran identificados los procesos de la Universidad a través de un Mapa General de Proceso propuesto por Villa, (2007) en el que se exponen los procesos directivos, claves y de apoyo que rigen la organización.



Figura 2.1 Mapa General de Procesos de la Universidad de Cienfuegos

Fuente: Villa (2007).

Uno de los procesos de apoyo identificados en el mapa como gestión de los RR HH será objeto del procedimiento que se propone en el siguiente epígrafe.

### 2.1.1 Aplicación de la tecnología de diagnóstico de capital humano.

Esta aplicación se realiza con herramientas de diagnóstico desarrolladas por el MTSS de Cuba para todas las empresas del sistema empresarial cubano. La componen cuestionarios, técnicas grupales, listas de chequeo, con su procesamiento estadístico.

Las herramientas son aplicadas a los miembros del consejo de dirección y técnicos docentes y no docentes.

En los siguientes gráficos y tablas se muestran los resultados de la aplicación de la tecnología.

En una primera fase de trabajo del diagnóstico, se evalúan las premisas para implantar las normas a través de un cuestionario y cuyo criterio de decisión es el consenso.

En la tabla 2.1 se muestra la escasa preparación de la UCF para la implantación del SGICH, dados los bajos resultados obtenidos en la orientación estratégica (53.33%), y el resto de las premisas evaluadas. En general, la preparación se evalúa en un 52.63 %. Se hace necesario revisar la planeación estratégica aprobada y alinear sus procesos a las estrategias. En te propósito debe involucrarse a toda la masa de trabajadores para que de forma conciente se conviertan en autores y actores de las estrategias aprobadas. Solo de esta forma se genera un clima laboral favorable, lo que permite trabajar en la documentación del sistema y su posterior implantación.

Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
Orientación estratégica	66,67%	66,67%	66,67%	33,33%	33,33%	53,33%
Participación efectiva de los trabajadores	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%	40,00%
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66,67%	66,67%	33,33%			55,56%
Clima Laboral Satisfactorio	33,33%	100,00%	66,67%			66,67%
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	33,33%	66,67%	66,67%			55,56%
						<b>52,63%</b>

**Tabla 2.1: Evaluación de las premisas para la implantación del SGICH en la UCF.**

Una expresión gráfica de los comentarios realizados y el contenido de la tabla se muestra en la figura 2.1

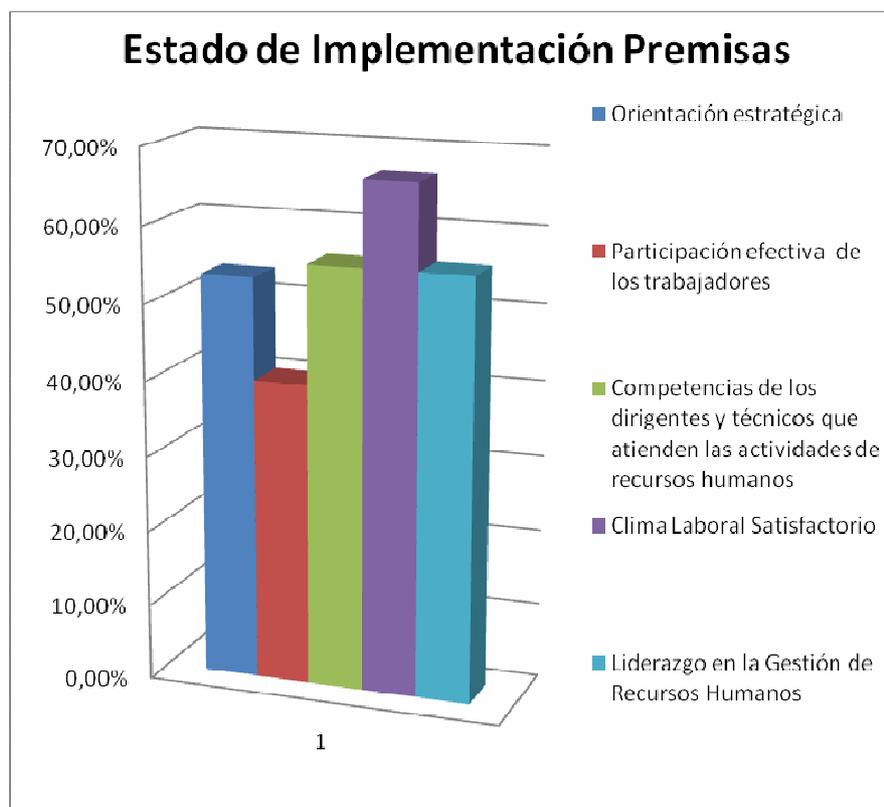


Fig. 2.1: Estado de la implementación de las premisas del SGICH en la UCF.

Esta tecnología de diagnóstico está basada en la medición del estado de los procesos de GRH y en su nivel de integración interna y externa, y el soporte informático que la complementa permite el monitoreo sistemático de los avances que se van alcanzando. Por otra parte, entre los resultados que se obtienen de su aplicación y procesamiento se puede señalar la medición y evaluación del nivel de integración actual de la GRH con la estrategia empresarial, así como los procesos de la GRH que más y menos favorecen por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica. De ellos se prestará especial atención al estado de los procesos selección e integración, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo, que son los procesos que se estudian en esta tesis, resultando que:

- El nivel de integración actual de la GRH con la estrategia empresarial es de un 56.79% mientras que los procesos de selección e integración, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo, se muestran con un 55.56%, 88.89% y 33.33% respectivamente, evidenciándose que el proceso de la evaluación del desempeño es de los que más favorecen a la integración estratégica.

Premisas		Puntos		
		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	40	75	53,33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	30	75	40,00%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	25	45	55,56%
4	Clima Laboral Satisfactorio	30	45	66,67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	25	45	55,56%
<b>INTEGRACION EXTERNA</b>		<b>150</b>	<b>285</b>	<b>52,63%</b>

Módulos		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	20	45	44,44%
II	Organización del Trabajo	20	45	44,44%
III	Selección e Integración	25	45	55,56%
IV	Capacitación y Desarrollo	15	45	33,33%
V	Estimulación material y moral	20	45	44,44%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	30	45	66,67%
VII	Evaluación del Desempeño	40	45	88,89%
VIII	Comunicación	30	45	66,67%

	<b>Institucional</b>			
<b>IX</b>	<b>Autocontrol</b>	30	45	66,67%
	<b>INTEGRACION INTERNA</b>	<b>230</b>	<b>405</b>	<b>56,79%</b>
	<b>NIVEL ESTRATEGICO</b>	<b>380</b>	<b>690</b>	<b>55,07%</b>

Tabla 2.2: Nivel de integración de los procesos.

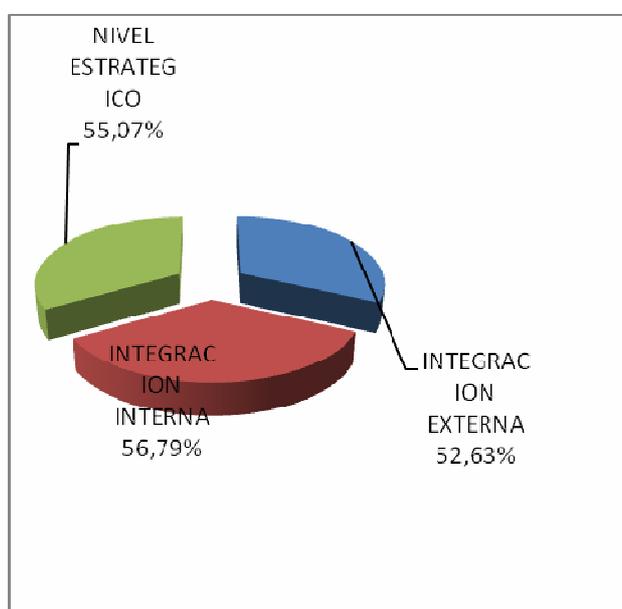


Fig. 2.2: Nivel de integración interna y externa.

Otro de los objetivos del diagnóstico es la evaluación del estado de los procesos que componen el SGICH. En las figuras 2.1 y 2.1 se muestran los Gráficos que reflejan el estado actual de desarrollo de esos procesos en comparación porcentual con el estado que permita la implantación del SGICH.

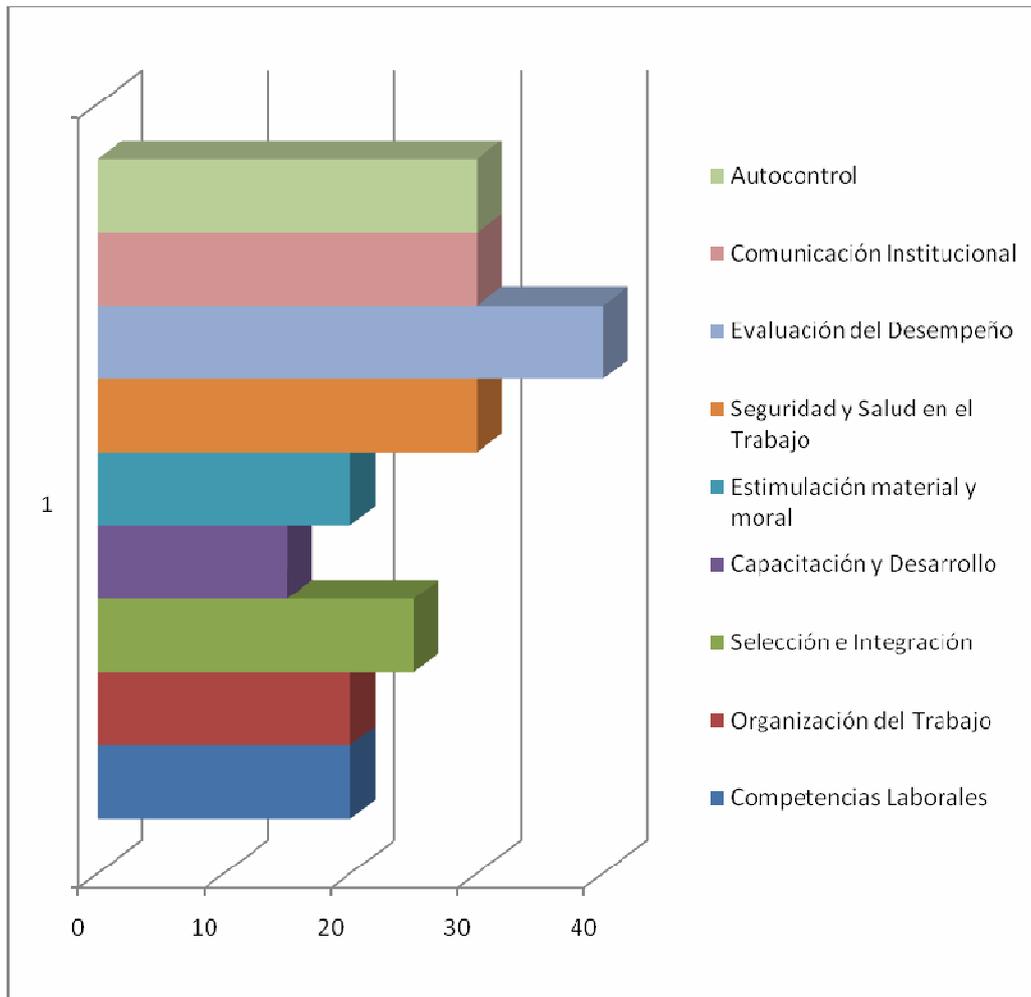


Fig. 2.3: Estado de los procesos de GRH.

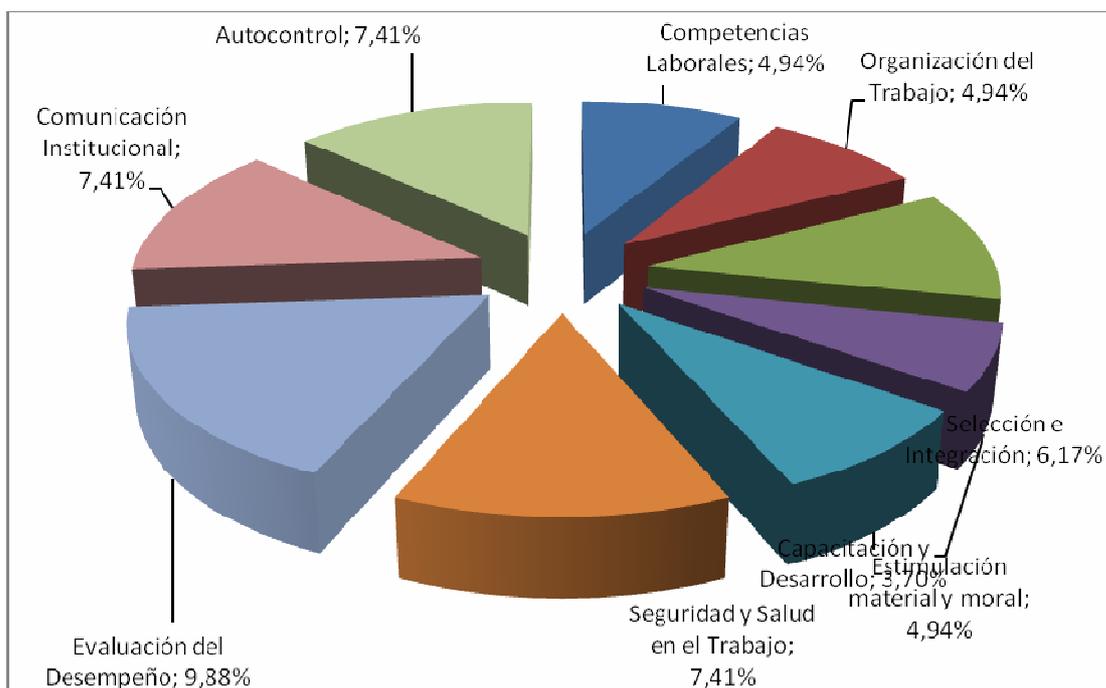


Fig. 2.4: Estado de los procesos de GRH.

## 2.2. Descripción del procedimiento para la Gestión por Procesos en la GICH.

En el proceso de GRH se proyecta lograr un desempeño superior del capital humano soportado en el desarrollo de un reconocido liderazgo organizacional y la implantación y perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a través de las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 relacionadas con el Modelo de GICH.

La UCF forma parte de un proyecto nacional de Ciencia y Tecnología donde el objetivo es el mejoramiento del Sistema de GICH; este proyecto relaciona a entidades que sirven de laboratorio para la implementación de la Normas Cubanas.

Existe además un proyecto propio de la UCF con el mismo objetivo donde por primera vez se integran de manera multidisciplinaria a través de las facultades, todas las investigaciones que en la temática se realizan en la UCF.

Una de las bases fundamentales para el estudio de los procesos antes mencionados radica en la Gestión por Proceso para un mayor análisis y mejora de los mismos, por lo que se sugiere el siguiente procedimiento.

El procedimiento que se presenta es el resultado del estudio y análisis del procedimiento para la gestión por proceso que refiere Pons R (2006) y Cáravez Y (2005,2006).

A continuación se describen en detalle, las etapas y actividades correspondientes al procedimiento diseñado para la Gestión por Procesos en la GICH y en el Anexo 2 se encuentra el esquema de los pasos generales en cada una de las etapas.

### **Etapas I: Caracterización del Proceso**

En esta primera etapa se pretende hacer una presentación de los procesos, detallando los mismos en términos de su contexto, alcance y documentación.

Los siguientes elementos componen la secuencia inicial siguiente:

*1.1 Descripción del contexto.*

*1.2 Definición del alcance.*

*1.3 Identificación de subprocesos que componen el proceso.*

*1.4 Definir y documentar los procesos claves.*

#### **Actividad 1.1 Descripción del contexto.**

Pretende dar respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la naturaleza del proceso?

Para lograr describir el proceso hay 5 pasos fundamentales:

1. Identificar los resultados de salida del proceso.
2. Determinar el límite final preliminar del proceso.
3. Identificar los insumos del proceso.
4. Determinar el límite inicial preliminar del proceso.
5. Identificar los clientes del proceso.

#### Técnicas a utilizar

- Trabajo de grupo con expertos.
- Mapa SIPOC (*Suppliers- Inputs- Process- Outputs-[Requirements]- Customers*)

En este mapa de proceso se identifican más detalladamente los suministradores, entradas, proceso, salida, requerimientos y clientes.

### **Actividad 1.2 Definición del alcance.**

Trata de responder la pregunta: ¿Para qué sirve el proceso?, donde quedan esclarecidas las características específicas de desempeño.

### **Actividad 1.3 Identificación de los subprocessos que componen el proceso.**

Para el desarrollo de este paso se utilizan diversos métodos, pero todos utilizan el trabajo de grupo y expertos.

### **Actividad 1.4 Definir y documentar los procesos claves.**

Se aplica el método Delphi para determinar los subprocessos claves del proceso de RH. Este método está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo.

- Mapa SIPOC

Se utiliza también con el objetivo de aportar información más detallada y sólida de los procesos claves que son objeto de estudio.

- Fichas de proceso

Las fichas de proceso se emplean en este caso para documentar los procesos claves pero también para conocer más sobre el proceso en cuestión.

## **Etapas II: Evaluación del proceso**

En esta segunda etapa se requiere evaluar el proceso haciendo un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su situación actual, los problemas existentes y las alternativas de solución.

Esta segunda etapa está compuesta por la siguiente secuencia de elementos:

- 2.1 Establecimiento de las formas de medición del desempeño.*
- 2.2 Mediciones en tiempo real de la situación del proceso.*
- 2.3 Identificación de problemas.*

## 2.4 Levantamiento de soluciones.

### **Actividad 2.1 Establecimiento de las formas de medición del desempeño.**

Para la medición del desempeño de un proceso es necesario determinar los indicadores de efectividad, eficacia y adaptabilidad de dicho proceso que permitan analizar la situación actual del mismo y a la vez evaluar y gestionar los recursos que requiere.

### **Actividad 2.2 Mediciones en tiempo real de la situación del proceso.**

En este componente se necesita responder la pregunta, ¿Cómo está funcionando actualmente la actividad? Se observan personalmente cada actividad en el proceso y entrevistan a los empleados que la ejecutan. La información típica recopilada, relacionada con cada actividad incluye los problemas que tiene el empleado y el cómo se ejecuta la actividad.

Esta actividad de recopilación de información está orientada a obtener los datos necesarios para conocer la situación en la que se encuentra la GRH en la implantación de un Modelo de GICH. Aquí se recogen los denominados “signos vitales del proceso”.

#### Técnicas a utilizar

- Tecnología de Diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos.

Esta *Tecnología de Diagnóstico* como su nombre lo indica permite hacer un análisis de la situación actual de la GRH demostrando el estado en que se encuentran los procesos y requisitos que deben cumplir las empresas y organizaciones, en nuestro caso la UCF, para la implantación del Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano.

Matriz causa – efecto.

Esta es una simple matriz que enfatiza la importancia de comprender los requerimientos de los clientes; asocia las entradas de un proceso a las variables críticas de calidad usando como base el mapa de proceso; las variables críticas son ponderadas según la importancia para el cliente y las entradas son ponderadas en relación con las salidas.

Esta herramienta da como resultado: el Pareto de las entradas claves a evaluar en los Planes de Control.

- Diagrama de Pareto.

La idea más importante a comunicar cuando se habla del diagrama de Pareto, es seleccionar los “pocos vitales” entre los “muchos triviales”; en esta situación se identifican las entradas principales que han de ser atacadas para resolver el problema.

### **Actividad 2.3 Identificación de problemas.**

En la sexta actividad (*Identificación de problemas*), la pregunta a responder es; ¿Cuáles son los principales problemas que generan la inestabilidad del proceso e impiden satisfacer adecuadamente los requisitos para la GICH? Para ello se considera importante definir los puntos fuertes y débiles de la actividad, así como las causas de los mismos. Mediante el procesamiento y análisis de los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las causas responsables de los fallos y de los resultados indeseados.

#### Técnicas a utilizar:

- Tormenta de ideas o Brainstorming.

Esta herramienta se utiliza como técnica de recogida de datos para identificar posibles causas que pueden afectar a la salida más importante de la entrada de mayor ponderación cuando se construye un diagrama de causa-efecto.

- Diagrama de Causa – Efecto.

Esta herramienta ayuda al equipo a alcanzar el mismo nivel de comprensión de los problemas y pone en evidencia posibles carencias de conocimientos al respecto. Además, muestra las relaciones entre las causas que afectan los resultados de un proceso, para emprender las acciones necesarias que permitan eliminar dichas causas.

- Votación de expertos.

Esta técnica se utiliza una vez que el equipo ha discutido los distintos temas recogidos

en una lista obtenida mediante tormenta de ideas, que resulta demasiado larga para ser estudiada inmediatamente y se aplica para asignar prioridades.

#### **Actividad 2.4 Levantamiento de soluciones.**

El sexto componente (*Levantamiento de soluciones*) debe dar respuesta a las preguntas: *¿Dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?*, lo que exige considerar:

- a. El examen de posibles alternativas, para que se listen algunas ideas que podrían resolver el problema.
- b. La discusión con los grupos de interés acerca de sus expectativas y necesidades, así como la presentación de las diferentes propuestas de mejora.
- c. Integración de criterios de los diversos grupos de interés sobre el mejor curso de acción posible.

#### Técnicas a utilizar.

- Tormenta de ideas.

Se emplea para identificar las oportunidades de mejora de las causas más importantes que ocasionan el problema analizado en la actividad anterior.

- Matriz UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto).

Esta matriz expone la urgencia, la tendencia y el impacto de las oportunidades de mejora dando como resultado un orden de prioridad a estas mejoras.

#### **Etapas III: Mejoramiento del proceso**

En esta etapa se pretende planear, implantar y monitorear, permanentemente, los cambios que garanticen la calidad de la actividad.

Los siguientes elementos componen esta tercera y última etapa:

*3.1 Elaboración del proyecto de mejora.*

*3.2 Monitoreo de resultados.*

*3.3 Evaluación del cambio.*

### **Actividad 3.1 Elaboración del proyecto.**

El octavo componente (*Elaboración del proyecto*), debe responder la pregunta; ¿Cómo organizar el trabajo de mejora?, para lo que se necesita:

- a. Diseñar una nueva forma de funcionamiento del proceso.
- b. Elaborar un plan para implantar la propuesta de mejoramiento.
- c. Obtener la aprobación de la dirección y los demás grupos de interés.

Técnicas a utilizar:

- 5W y 2H

Para desarrollar un plan de mejora se realiza un examen crítico a través de una de las más utilizadas herramientas de la calidad, las 5W y 2H. La utilización de esta herramienta básica de mejora de proceso posibilita obtener además de la acción u oportunidad de mejora, la meta que se debe lograr y el responsable de la medida a tomar.

### **Actividad 3.2 Monitoreo de resultados.**

El noveno componente (*Monitoreo de resultados*), debe responder la pregunta: ¿Funciona el proceso de acuerdo con los requerimientos? Consiste en verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes, mediante la identificación de las desviaciones y sus causas así como la ejecución de las acciones correctivas.

Este monitoreo del proceso es permanente y forma parte de la rutina diaria de trabajo de todos los implicados en el proceso.

Técnicas a utilizar:

- Plan de Control.

El plan de control permite obtener de manera general las entradas o variables que se van a controlar, los indicadores de medición, el rango de control en %, las medidas de control, la frecuencia con que se debe controlar y el responsable del cumplimiento de esa medida.

### **Actividad 3.3 Evaluación del cambio.**

Es la evaluación del impacto del cambio sobre los clientes y la organización. Para evaluar cómo influye en la organización la mejora de procesos, deben plantearse otro grupo de mediciones tanto cualitativas como cuantitativas orientadas a evaluar el impacto de la mejora en el desempeño organizacional.

A este procedimiento para la gestión de la GRH en la UCF, se añaden otras actividades en la etapa I (caracterización del proceso) con la identificación y evaluación de los procedimientos, documentos y registros existentes para el funcionamiento del proceso y en la etapa III (mejoramiento del proceso) con la mejora o inclusión de estos elementos en aquellos procesos donde no existan.

### **Conclusiones parciales del capítulo:**

- El proceso de evaluación del desempeño es el de mayor desarrollo mostrado en los resultados de la aplicación de la tecnología de diagnóstico elaborada por el MTSS. Los restantes procesos requieren de su perfeccionamiento previo para su integración en sistema.
- No existe un nivel óptimo de formación del personal empleado en los procesos de gestión de recursos humanos para ejecutar las actividades que requiere una gestión por competencias.
- Existe una falta de alineación bastante evidente entre los resultados de los procesos y las estrategias trazadas para un mismo período.

**Capítulo III: Aplicación del procedimiento de gestión por procesos al SGICH de la UCF.**

En este capítulo se pretende instrumentar el procedimiento descrito en el capítulo II, el SGICH de la Universidad, utilizando como fuentes de información investigaciones previas desarrolladas en este campo y los resultados de la aplicación de la tecnología de diagnóstico.

Solo se desarrollan las etapas de interés del trabajo, basadas en el completamiento de la documentación del sistema, integrando a la ya existente, los procedimientos, documentos y registros. Por tanto, se hace énfasis en las etapas de Caracterización del proceso, Identificación de los subprocesos que componen el proceso, documentar los procesos, Encontrar problemas relacionados con estos aspectos y proponer mejoras relacionadas con la elaboración de los procedimientos y documentación de los procesos seleccionados como claves.

**3.1 Caracterización del Proceso.**

El proceso de gestión de RR HH se enmarca como un proceso clave en el mapa general de procesos propuesto por Villa,(2007), como se muestra en la fig.2.1 del capítulo II de esta tesis.

Según la NC 3000, el proceso de gestión de Recursos Humanos, lo componen 8 procesos que giran alrededor de las competencias laborales identificadas en la organización.

Estos procesos han sido identificados y descritos en la Universidad de Cienfuegos por Curbelo Martínez y otros,(2008). Se han utilizado en la descripción, tres herramientas principales que son el diagrama SIPOC, el diagrama de flujo del proceso y la ficha del proceso. Se han identificado además, como procesos claves, los de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

A continuación se muestra la descripción del proceso de selección e integración con las herramientas mencionadas. La descripción de los restantes procesos se muestra en los anexos del 2 al 10.

SIPOC de proceso según NC. (Curbelo y otros,(2008).

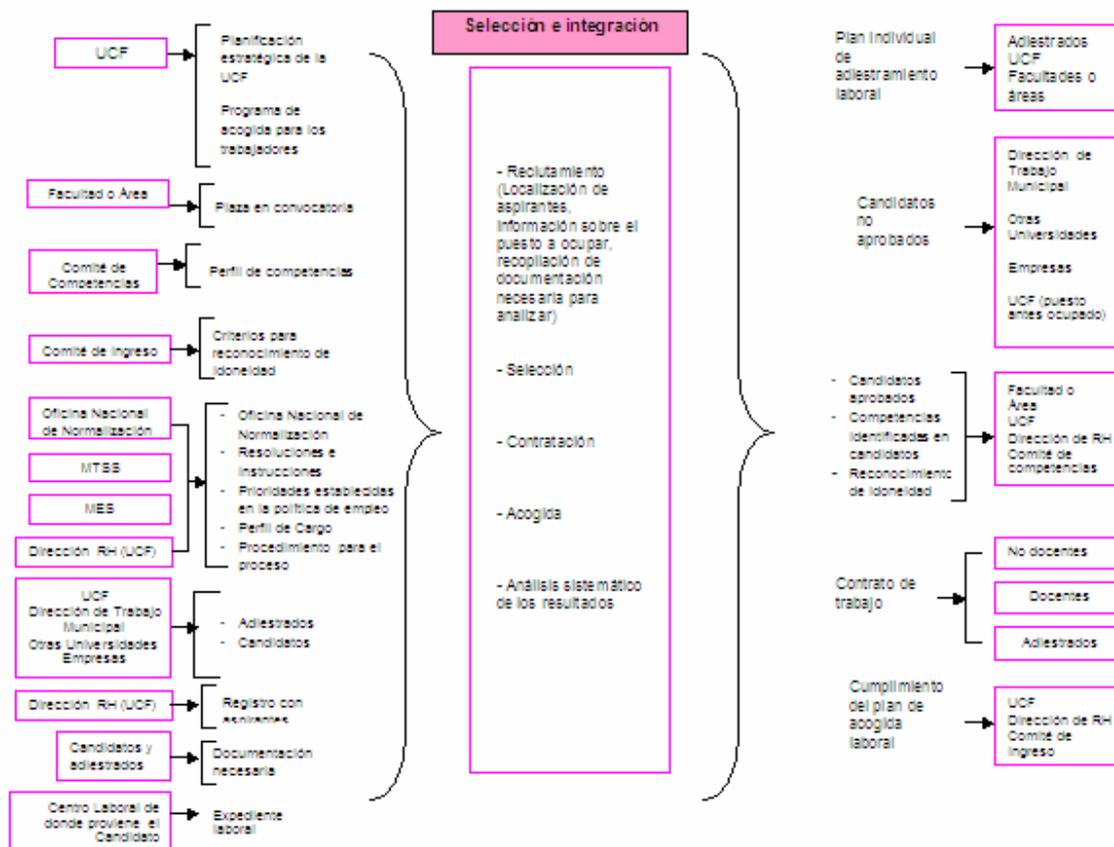
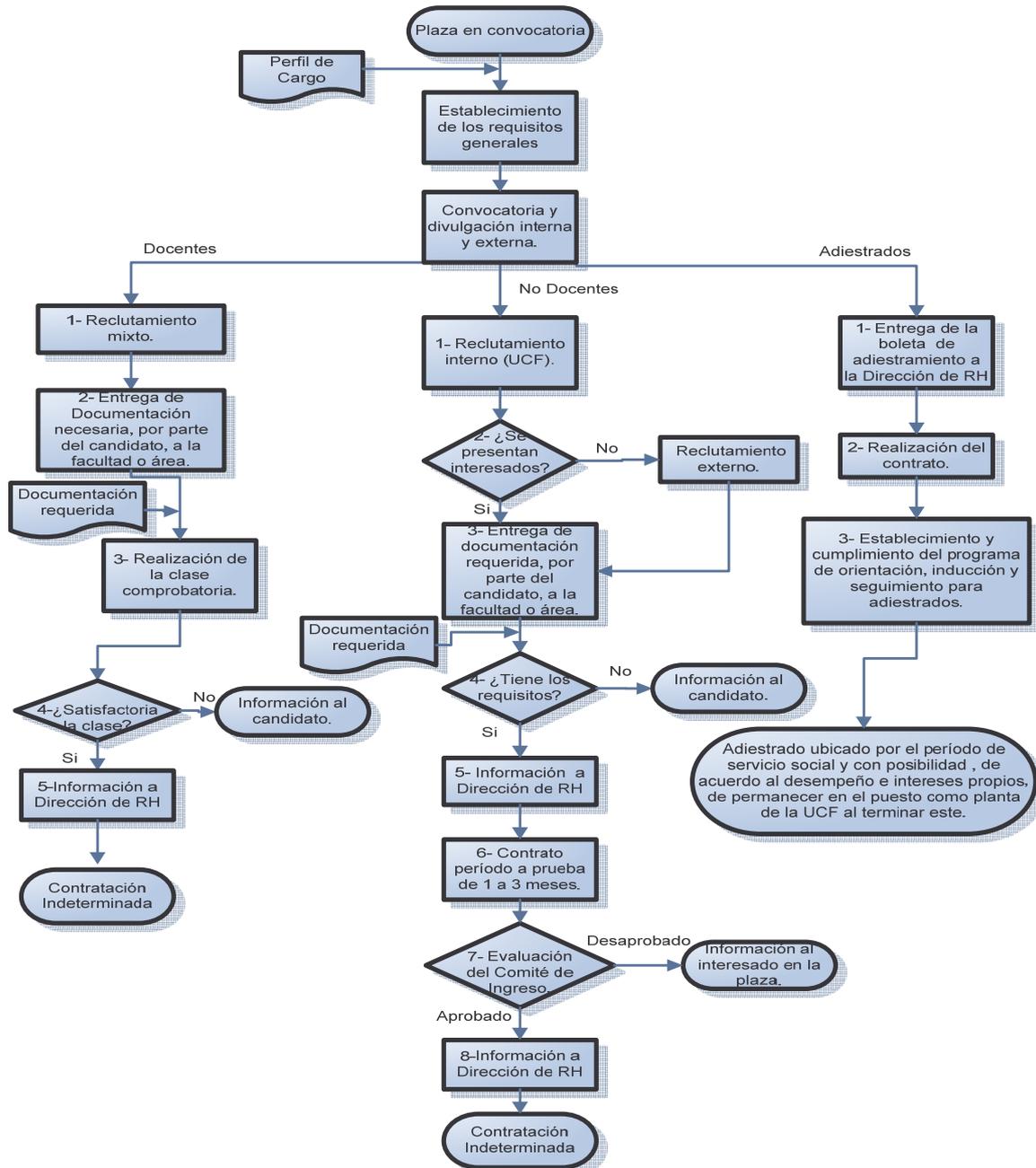


Diagrama de Flujo. (Curbelo y otros,(2008)

**Selección e Integración**



**Ficha del proceso de Gestión de Recursos Humanos: Selección e Integración.  
(Curbelo y otros,(2008)**

**1. Nombre del Proceso:**

Selección e Integración.

**2. Responsable del Proceso:**

Dirección de Recursos Humanos.

**3. Objetivos del Proceso:**

Captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral para su integración.

**4. Descripción del Proceso:**

La selección e integración del personal a la Universidad de Cienfuegos se realiza a partir de la existencia de una plaza no cubierta. La organización cuenta con un registro donde se controlan los datos fundamentales de los candidatos que muestran interés por pasar a ocupar determinado cargo y con un procedimiento documentado que expone cómo debe ocurrir la selección. Cada puesto tiene su perfil y un perfil de competencias que unidos a otros calificadores y reglamentos, de acuerdo al trabajo que se ejecutará, completan los requisitos necesarios para optar por él. Los aspirantes reciben información sobre el cargo que pretenden ocupar y entregan toda la documentación para que se les analice. Se efectúa posteriormente la selección por parte del Comité de Ingreso y el Comité de Competencias, y se dan los resultados de aceptación o no para integrarse a la organización. Se procede a la concertación del contrato y se cumple con el período de prueba para evaluar la idoneidad y competencias requeridas por el cargo en el

seleccionado. Después se pone en práctica el programa de acogida laboral elaborado y aprobado por la alta dirección que queda como responsabilidad del jefe inmediato del nuevo trabajador en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro.

El expediente laboral de cada candidato se encuentra en su centro de trabajo anterior que lo envía a la Dirección de Recursos Humanos donde se actualiza y conserva.

Los recién graduados cuentan con un tutor que guía el plan individual de adiestramiento, un expediente donde este se archiva al igual que las evaluaciones parciales y final, y el expediente laboral al que llega otra copia del plan de adiestramiento y la evaluación final de este.

El proceso antes descrito se examina sistemáticamente al especialistas valorar indicadores establecidos y de esta manera identificar nuevas competencias y reconocer la idoneidad del contratado.

## **5. Recursos Necesarios:**

### **5.1- Recursos Materiales:**

- Mobiliario y material de oficina.
- Computadora.
- Medios de comunicación.
- Modelos requeridos por la actividad.
- Locales.
- Medios de transporte.

### Documentos e Información:

- Legislaciones de los organismos rectores en la materia.
- Planificación estratégica de la UCF.
- Programa de acogida para los trabajadores.
- Perfil de competencias.
- Perfil de cargo.
- Procedimiento para la selección e integración en la UCF.
- Prioridades de la política de empleo en el país.

- Criterios para el reconocimiento de idoneidad.
- Competencias distintivas de la UCF.
- Registro con aspirantes a plazas de la UCF(Inventario de personal).
- Expediente laboral.
- Requisitos para la formalización de contratos.
- Modelo de contratos.

#### **5.2 Recursos Humanos:**

- Especialistas de Recursos Humanos.
- Jefes de área, Jefes de Departamento, Jefes de carrera que tienen relación con el proceso.
- Personal que compone el comité de competencias y el comité de ingreso.

#### **6. Documentación Normativa:**

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8.2005. Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 103.2005. Calificadores comunes para Trabajadores de Servicios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 104.2005. Calificadores comunes para Operarios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 105.2005. Calificadores comunes para Administrativos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 108.2005. Calificadores comunes para Técnicos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resoluciones que establecen Calificadores ramales por organismos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188.2006. Reglamentos disciplinarios internos.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 136. 2006. Calificadores propios del Sistema de Educación Superior.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 128.2006. Reglamento de Categoría Docente.

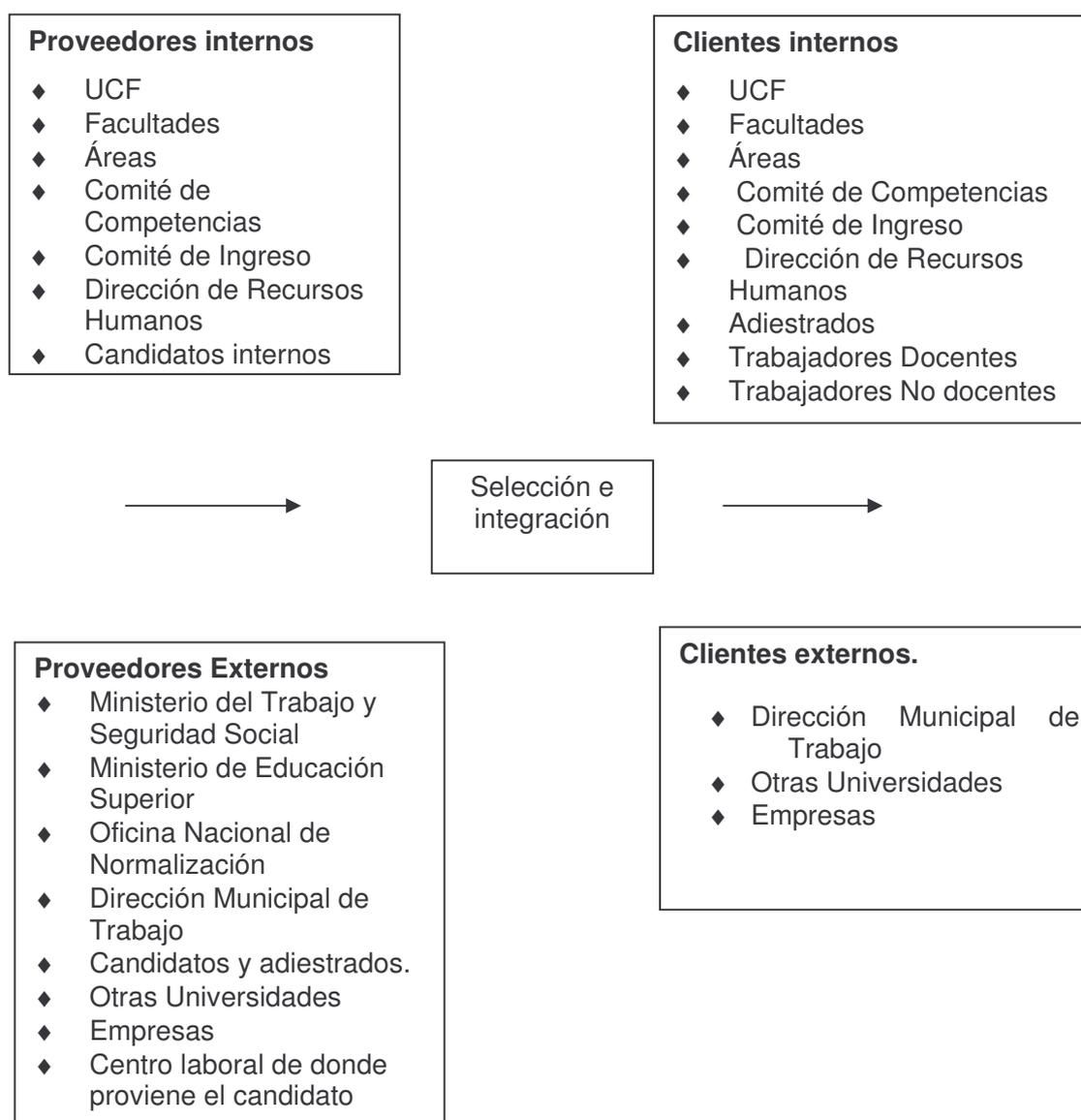
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 28.2006. Proceso de implantación de los Calificadores de Amplio Perfil.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta de la OVP 49.11/04/2006. Indicaciones para la aplicación de la Resolución 28:2006.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9.2007. Reglamento para el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta circular.6/07/07. Precisiones sobre la aplicación de la Resolución 9:2007.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 7.2008. Autorización para ocupar un cargo sin cumplir el requisito de la calidad formal.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 19.2008. Aprueba las modalidades de empleo a tiempo parcial y adiestramiento laboral a procedentes de CSIJ.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

#### **7. Procesos del Sistema con que se relaciona:**

- Organización del trabajo (Atraer, seleccionar y mantener a los trabajadores en los puestos).
- Evaluación del desempeño (Comprobar competencias e idoneidad de los trabajadores en la selección y período de prueba).
- Competencias laborales (Reclutar y seleccionar a trabajadores con competencia e idoneidad).
- Capacitación y desarrollo (Atraer y seleccionar trabajadores con brechas mínimas con el perfil de competencias).
- Autocontrol (Cumplimiento de normas de selección e integración basado en competencias).

- Estimulación moral y material (Retribución y estimulación basada en competencias y rendimiento, promoción y desarrollo técnico-laboral).
- Seguridad y salud en el trabajo (Atraer, seleccionar y mantener trabajadores que cumplan normas de seguridad y salud en el trabajo).
- Comunicación institucional (Atraer, seleccionar y mantener trabajadores, y promover procesos y puestos de trabajo).

**7. Cadena Proveedor – Cliente:**



## **9. Indicadores para medir el proceso:**

- Completamiento de la plantilla.
- Fluctuación de la fuerza laboral.
- Cantidad de trabajadores contratados después de cumplir satisfactoriamente el período de prueba.
- Funcionamiento del Comité de Ingreso.
- Cumplimiento del Plan de Acogida Laboral.
- Atención y preparación de los recién graduados.
- Resultados de la evaluación del desempeño del personal que ingresa en el período.
- Promociones y movimientos internos del personal que ingresa en el período.

### **3.2 Documentación de los procesos.**

Además de la documentación que describe los procesos tal y como son, como los presentados (SIPOC, diagrama y ficha), que representan lo que se hace, es necesario describir el cómo se hace a través de los procedimientos (la norma establece los obligatorios) y los documentos y registros necesarios para que dichos procedimientos funcionen correctamente.

En este epígrafe se muestran los procedimientos formulados para los tres procesos involucrados en el estudio. Se muestra además la lista de documentos y registros que formarán parte del sistema en la UCF y la codificación que se utilizará para identificarlos.

#### **3.2.1 Definición de la estructura documental del sistema.**

Según la norma, la estructura documental se refiere a los procesos, los procedimientos, los documentos y registros necesarios para que el sistema funcione. Los procesos son el primer nivel de análisis. Estos son:

- Selección e integración (PSI).
- Capacitación y desarrollo (PCD).
- Evaluación del desempeño (PED).
- Organización del trabajo (POT).

- Estimulación moral y material (PEM).
- Seguridad y salud en el trabajo (PSS).
- Autocontrol (PAU).
- Comunicación institucional (PCI).

El código que se le ha colocado al lado es el que lo acompañará en el sistema integrado. De esta forma el proceso de selección e integración será, para el SGICH el proceso PSI.

El segundo nivel de la documentación del sistema lo conforman los procedimientos. El manual de procedimientos está formado por los procedimientos obligatorios de la norma y otros procedimientos específicos que se consideren desarrollar. Estos procedimientos obligatorios pudieran estar asociados a un proceso específico o no. En caso positivo, se codifica dentro de dicho proceso. En caso negativo se codifica como un procedimiento general del sistema.

Los procedimientos obligatorios son:

- El control de la documentación (01).
- El control de los registros (02).
- Las auditorias internas (03).
- El control de las no conformidades (04).
- Las acciones preventivas (05).
- Las acciones correctivas (06).
- La identificación, validación y certificación de competencias (07).
- Los análisis del resultado de los estudios del trabajo y su implementación (08).
- La selección de los trabajadores (09).
- La planificación, ejecución y el control de la capacitación y el desarrollo del capital humano (10).
- La evaluación del desempeño (11).
- El autocontrol del sistema integrado de gestión del capital humano (12).

De igual forma, han sido colocados los códigos correspondientes a los procedimientos obligatorios. La Universidad de Cienfuegos no considera necesario incorporar otros procedimientos específicos al sistema, por lo tanto se desarrollarán solo los incluidos en la norma.

En último nivel de la documentación se incluyen los documentos y registros. La norma exige los siguientes documentos obligatorios:

- Plantilla de cargos (01).
- Convenio colectivo de trabajo (02).
- Reglamento disciplinario interno (03).
- Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen (04).
- Acta de elección de los órganos de justicia laboral de base (05).
- Acta de creación del comité de ingreso (06).
- Levantamiento de riesgos y programa de prevención (07).
- Plan de capacitación y desarrollo (08).
- Sistemas de pagos aprobados y sus reglamentos (09)
- Reglamentos de estimulación moral y material (10).
- Actas de inspecciones y autoinspecciones laborales (11).

La UCF ha decidido incorporar como documentos específicos los siguientes:

- Modelo de evaluación de desempeño (Registro) (12)
- Cronograma de evaluación (13).
- MODCEEC-1 Modelo de Condecoraciones (14)
- Evaluación Integral de la UCF (15).
- Res. 9/07 MTSS( Reglamento para el tratamiento de Recién graduados)
- Control Interno (16).

Con relación a los registros, la norma establece como obligatorios, los siguientes:

- Consecutivo anual de las medidas disciplinarias (01R).
- Índice de morbilidad (02R).
- Control de las ausencias e impuntualidades (03R).
- Control de altas y bajas (04R).
- Escalafones generales y por cargos.
- Predomina de pagos emitidos (05R).
- Control de designaciones para ocupar cargos de dirección (06R).

La UCF considera necesario incluir un nuevo documento específico:

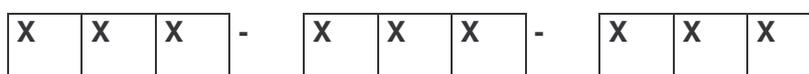
- Listado de sustitutos y reservas de cuadros en todas las áreas (07R).

Como se observa, el documento referido a los escalafones no se codifica por cuanto nada tiene que ver con la actividad de Recursos Humanos de la UCF.

Como se ha visto en los niveles de la documentación analizados, se han codificado los procesos, los procedimientos, los documentos y los registros.

## CODIFICACION

En general la codificación que se propone para la documentación del SGICH de la UCF tiene tres secciones y estas se separan por guiones.



**Primera sección.** Esta sección consta de tres casillas que indican las iniciales del nombre del proceso. Si el código del procedimiento o documento que se quiere resaltar es de carácter general, es decir, que no coincide con ningún proceso en específico, entonces solo se rellenan las casillas correspondientes con la letra **X**.

**Segunda sección.** Esta contiene tres casillas.

- ☞ La primera casilla indica por medio de una letra, qué tipo de documento es:
  - ✓ **M** si es un manual.
  - ✓ **P** si es un procedimiento.
- ☞ Las casillas dos y tres muestran:
  - ✓ Cuando es un procedimiento, el código del procedimiento.
  - ✓ Cuando es el manual de SGICH, las iniciales de las secciones.

**Tercera Sección.** Esta sección consta de tres casillas, se usan para el caso de documentos o registros

- ✓ La primera casilla, por medio de una letra permite identificar si se trata de un documento “**D**” o de un registro “**R**”.
- ✓ La segunda casilla, por medio de un número indica el código del documento o registro.

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b>Selección e Integración</b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
--	--	--

### 3.3. Documentación del procedimiento de Selección e Integración

#### Propósito

Establecer las directrices para reclutar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las competencias establecidas para cada puesto que conforma el Sistema Integrado de capital humano en la UCF.

#### Alcance

Este procedimiento se aplica al proceso de reclutamiento y selección para puestos de las categorías ocupacionales, excepto dirigentes.

#### Referencias

Reglamento 128/2006 del MES

#### Responsabilidades

- ☞ **Director de Recursos Humanos:** Sobre la aplicación de este procedimiento, la aprobación de las solicitudes de personal de las áreas funcionales, acorde con las políticas acordadas por la dirección y la firma del contrato de trabajo.
- ☞ **Técnico en gestión de recursos humanos:** Sobre la coordinación de acciones entre las áreas y los candidatos, el lanzamiento de la convocatoria de las vacantes, la coordinación para la realización de las pruebas y el proceso de inducción
- ☞ **Jefes de áreas funcionales:** Sobre la realización de las solicitudes de personal y la inducción, período a prueba o adiestramiento de los candidatos seleccionados.

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
<p><b>Selección e Integración</b></p>		

### Definiciones

- ☞ **Reclutamiento de personal:** Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.
- ☞ **Selección de Personal:** Proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.
- ☞ **Pruebas:** Conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales. Estas diferencias que son medibles están relacionadas con habilidades de tipo cognitivo, conocimientos del puesto de trabajo, intereses vocacionales, actitudes y personalidad. Las pruebas pueden ser escritas, verbales, de manipulación o numéricas.
- ☞ **Pruebas de inteligencia:** Examen que mide las capacidades intelectuales generales o cociente Intelectual de los candidatos, agrupando un conjunto de capacidades como la memoria, la capacidad numérica o la habilidad para dar solución a situaciones novedosas.
- ☞ **Pruebas de personalidad:** Conjuntos de preguntas o tareas que buscan identificar la forma de ser de los participantes, en términos de introversión, estabilidad emocional, motivación entre otras.
- ☞ **Pruebas de preferencias motivacionales:** Conjuntos de preguntas que hacen que el candidato priorice alternativas frente a variables existentes en el puesto de trabajo evidenciando las preferencias que le llevan a comportarse en una u otra forma.

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b>Selección e Integración</b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
--	--	--

- ☞ **Pruebas de aptitud:** Cuestionarios que evidencian la capacidad del candidato para actuar con base en habilidades específicas tales como el razonamiento verbal, numérico, espacial, mecánico, etc.

**Procedimiento operativo. Descripción de actividades**

Pasos	Ejecutor	Descripción	Documentos Relacionados
1	Responsable de área funcional de la UCF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notifica a la Dirección de Recursos Humanos la necesidad de personal, por medio del formato de requisición de personal.</li> <li>• Revisa que el formato de solicitud de personal, contenga todos los datos relacionados con la plaza vacante (Departamento solicitante, nombre de la plaza, grupo salarial, contenido básico del ocupante, requisitos mínimos, régimen laboral). Debe también adjuntar la justificación de la solicitud.</li> </ul>	Solicitud de Personal

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b>Selección e Integración</b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
--	--	--

2	Director de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina si procede o no a aprobar la solicitud de personal de acuerdo a la plantilla aprobada para el área, las políticas de personal aprobadas por el consejo de dirección y los presupuestos de salarios aprobados.</li> <li>• Si se aprueba la solicitud, pasa a la actividad 4, si no se aprueba, pasa a la actividad 3.</li> </ul>	
3	Director de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de no proceder la solicitud, se notifica vía Email al jefe del área solicitante, exponiendo los motivos por los cuales no procedió.</li> </ul>	
4	Director de Recursos Humanos.	Notifica a la Técnico en gestión de Recursos Humanos, la solicitud realizada. Orienta sobre la convocatoria de la vacante.	Solicitud de Personal

 UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez		<u><b>Procedimiento</b></u>	 <b>CIENCIAS ECONÓMICAS            Y EMPRESARIALES</b>	
		<b>Selección e Integración</b>		
5	Técnico en gestión de Recursos Humanos	<p>Verifica que la información corresponda al perfil del puesto y a la actividad a realizar.</p> <p>NOTA: En caso de tratarse de un puesto de nueva creación o de alguna modificación a uno ya existente, se deberá de definir primero este y ser aprobado tanto por el responsable del área como por la Dirección de Recursos Humanos.</p>	1. Solicitud de Personal  2. Perfil de puesto	
6	Técnico en gestión de Recursos Humanos	<p>Consultar primero las solicitudes internas realizadas para identificar posibles interesados de la UCF para la vacante. Después hace pública la convocatoria utilizando canales de comunicación internos y externos. Estos canales pueden ser la intranet, carteles en lugares públicos, la radio y televisión local y otros medios. Si no hay interesados de fuentes internas, realiza la solicitud a la dirección municipal de trabajo</p>	Modelo FT-25	

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b>Selección e Integración</b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
--	--	--

7	Técnico en gestión de Recursos Humanos	<p>Recepciona las solicitudes de los candidatos. Estos documentos dependen del carácter de la plaza vacante. En los casos de cargos docentes se requiere como documento principal el currículum vitae.</p> <p>Prioriza las solicitudes internas, sobre las externas. Si no aparecen candidatos internos, entonces se procesan los pertenecientes a fuentes externas.</p>	
8	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Si la plaza vacante es un cargo docente, ver paso 10. Si es un cargo no docente, ver paso 9. Si es un adiestrado, ver paso 11.	
9	Técnico en gestión de Recursos Humanos	La información aportada por los candidatos es enviada al Comité de Ingreso y el Comité de Competencias, los cuales decidirán quien es el o los candidatos idóneos para ocupar la plaza.	

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b>Selección e Integración</b></p>	 <p>Ciencias Económicas Y EMPRESARIALES</p>
--	--	--

10	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Envía los datos del listado de los candidatos al tribunal competente que realizará los ejercicios de oposición correspondientes a la categoría docente que se trate (Estos tribunales han sido previamente conformados para las evaluaciones de todas las categorías).	
11	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Si el candidato es un adiestrado, el técnico registra sus datos en el expediente laboral y lo asigna a un área funcional donde realizará o comenzará su proceso de inducción.	
12	Tribunales de oposición	Realiza los ejercicios previstos a todos los candidatos y decide quien o quienes son los idóneos.	Acta clase de comprobación. Acta de conclusiones del la comisión.
13	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Recepciona la información proveniente del comité de ingreso y los tribunales de oposición y procede a firmar el contrato de trabajo.	

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b>Selección e Integración</b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
--	--	--

14	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Procede a firmar el contrato determinado por el período a prueba, si es una plaza no docente. En caso contrario se firma un contrato indeterminado.	Contrato de trabajo (determinado)
15	Jefe de área funcional	Se encarga de la inducción del seleccionado y de su evaluación durante el período a prueba, adiestramiento o inducción en general y envía la evaluación al técnico en gestión de recursos humanos.	
16	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Firma el contrato indeterminado al finalizar el período a prueba.	Contrato de trabajo (indeterminado)
17	Técnico en gestión de Recursos Humanos	Dar de alta al personal en el Sistema de Recursos Humanos de acuerdo a la nómina que se integre.	

 <p>UNIVERSIDAD CIENFUEGOS Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><i>Procedimiento</i></u></p> <p><b><i>Capacitación y Desarrollo</i></b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
---	---	--

### 3.4. Documentación del procedimiento de Capacitación y Desarrollo

#### Propósito

Establecer la forma de determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, la organización y planificación del proceso y la evaluación de los resultados, así como los responsables de su ejecución.

#### Alcance

Aplica a todos los trabajadores de la universidad de Cienfuegos.

#### Referencias

Instrucción No. 3 /08 del MES

#### Responsabilidades

- ☞ **Jefes de las áreas funcionales:** En la determinación de necesidades de capacitación de sus subordinados, en la elaboración del plan de capacitación individual, en la solicitud de acciones formativas de sus subordinados y en la evaluación de los resultados de las acciones formativas desarrolladas sobre sus subordinados.
- ☞ **Dirección de Recursos Humanos:** En la asesoría metodológica a los jefes de áreas para el desarrollo de sus actividades en el proceso de capacitación y desarrollo, en la coordinación de las acciones formativas (lo relacionado con la consolidación de las solicitudes de las áreas, formulación del plan general de capacitación de la UCF, selección de los formadores, su contratación,

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b>Capacitación y Desarrollo</b></p>	 <p><b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</b></p>
--	--	---

establecimiento de los horarios y el lugar de las acciones formativas y el procesamiento de la información de control del proceso).

### Definiciones

- ☞ **Desarrollo organizacional:** Capacidad de aprender y comprender la relaciones dentro de la institución incluyendo la capacidad de identificar a los que verdaderamente toman las decisiones y a las personas que pueden influir en ellas, así como a predecir las formas en que nuevos eventos o situaciones afectaran a las personas y grupos dentro de la institución.
- ☞ **Desarrollo de personas:** Implica un propósito genuino de fomentar el aprendizaje o desarrollo a largo plazo de los empleados, con un nivel apropiado de análisis de necesidades, así como de pensamiento o esfuerzo. El enfoque principal recae en le propósito de desarrollo y en el efecto que produce, mas que en la función formal de capacitación.
- ☞ **Educación formal:** Es aquella que se imparte en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a las pautas curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos. Dentro de la educación formal se incluyen la formación técnica profesional, la formación tecnológica, la formación universitaria y la formación avanzada o de postgrado. La educación formal esta sujeta a una antigüedad mínima para ser beneficiario: 1 para Pregrado, 2 años para especializaciones y 3 años para maestrías.
- ☞ **Formación técnica profesional:** Es la modalidad educativa que se encuentra orientada a la formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especialización en su respectivo campo de acción.
- ☞ **Formación Tecnológica:** Incluye los programas de formación que se orientan básicamente a la creación y adaptación de tecnologías. La formación tecnológica

 <p>UNIVERSIDAD CIENFUEGOS Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u>Procedimiento</u></p> <p><b>Capacitación y Desarrollo</b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
---	---	--

permite desarrollar programas terminales y programas de especialización tecnológica.

- ☞ **Formación Universitaria:** Es aquella que incluye programas centrados en la investigación y orientada a la creación, desarrollo y comprobación de conocimientos, técnicas y artes. La formación universitaria se orienta en dos direcciones: hacia las disciplinas primordialmente académicas.
- ☞ **Formación Avanzada o de Postgrado:** Incluye las modalidades de Especialización, Maestrías, Doctorados y Pos doctorados Constituyen el máximo nivel de la educación superior en Cuba y tienen por objeto la preparación para la investigación y para la actividad científica o para la especialización.
- ☞ **Educación No Formal (Educación para el Trabajo):** Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados (inducción, entrenamiento, talleres, charlas, etc).
- ☞ **Inducción:** Es el entrenamiento inicial que recibe todo empleado nuevo cuando ingresa a la empresa, en el cual hace un recorrido y presentación por las diferentes áreas y se le dan a conocer las funciones de cada una y su papel en la empresa. La Inducción debe hacer énfasis en:
  - ✓ Presentación Institucional: misión, visión, valores, políticas, estructura, etc).
  - ✓ Programas de Gestión Humana relacionados: reglamento interno, nomina, beneficios, desarrollo y desempeño.
  - ✓ Salud Ocupacional (seguridad, higiene, medicina preventiva, medicina del trabado).

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p>	 <p><b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</b></p>
<p><b>Capacitación y Desarrollo</b></p>		

- ✓ Planeación (plan estratégico institucional). Servicios Administrativos.
- ✓ Área Académica.
- ✓ Sistema de Calidad.
- ✓ Sistemas informáticos y software etc.
- ☞ **Entrenamiento:** Actividades planeadas por la entidad para facilitar el desarrollo de habilidades, capacidades y conocimientos en los trabajadores con el fin de que puedan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros, de la misma manera promover en ellos actitudes positivas que les generen sentido de pertenencia y responsabilidad hacia su labor, puede ser teórico y/o práctico; dirigidos a prolongar y a complementar la educación formal y no formal mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitud.
- ☞ **Entrenamiento específico en el cargo:** Entrenamiento realizado en el propio puesto de trabajo con la coordinación del responsable del área o un empleado con más experiencias autorizado por el responsable del área. Es un programa paso a paso para entrenar a los empleados en cada una de las actividades de un área específica, utilizando material de capacitación definido (manuales de entrenamiento, procedimientos etc.), incluyendo todo el entrenamiento requerido para avanzar desde el nivel principiante del entrenamiento hasta llegar al nivel completamente entrenado.
- ☞ **Entrenamiento Interno:** Entrenamiento realizado por un instructor que labora en la institución, sea esta actividad realizada en las instalaciones de la empresa o fuera de ésta.
- ☞ **Entrenamiento Externo:** Entrenamiento realizado a través de consultores o entidades externas, sea esta actividad realizada en las instalaciones de la empresa o fuera de ésta.

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b>Capacitación y Desarrollo</b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
--	--	--

- ☞ **Entrenamiento de Refuerzo (Reinducción):** Entrenamiento que se da cada año o más frecuentemente, según sea conveniente, a cada uno de los empleados de la institución para facilitar que el empleado observe si ha habido cambios, comprenda y cumpla con lo establecido en los procedimientos, vigentes, desempeñándose en forma efectiva.
- ☞ **Competencia Laboral:** Las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continúan de los procesos y a la efectividad en la organización.
- ☞ **Evaluación:** Proceso realizado al terminar el programa de entrenamiento y/o capacitación, asegurando que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, también garantiza la alineación y la efectividad de los programas de aprendizaje respecto a los objetivos organizacionales y personales medidos a través de la evaluación de desempeño.
- ☞ **Prioridad del problema-oportunidades o reto del área:** Se define como la criticidad de un problema-oportunidad o reto identificado en capacitación para cada área con base en su impacto en los resultados del negocio en cuanto a cobertura, costo y beneficio así:
  - ✓ 1: Alta prioridad, se debe realizar en el primer año (Organizacional, cargo, proyectos).
  - ✓ 2: Prioridad moderada, se debe realizar entre el primer y segundo año (proyectos, comportamentales).

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<u><b>Procedimiento</b></u>	 <p><b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</b></p>
	<b>Capacitación y Desarrollo</b>	

- ✓ 3: Baja prioridad, se desarrollará si hay disponibilidad de recursos (presupuesto, Horas-Hombre) (Para ampliar conocimientos personales y futuras proyecciones).

**Procedimiento operativo.**

**Descripción de actividades**

<b>Paso</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documentos Relacionados</b>
1	Jefes de áreas funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisan los resultados de la planeación estratégica del MES, Universidad y dirección a que pertenecen para buscar fuentes de acciones formativas.</li> <li>• Revisan recomendaciones de capacitación emitidas en la evaluación del desempeño individual del período anterior.</li> <li>• Consideran otras necesidades y solicitudes individuales de capacitación.</li> <li>• En caso de que estas necesidades se relacionen con acciones a mediano o largo plazos (maestrías o doctorados), elaboran los planes individuales, considerando los procedimientos establecidos para la actividad de ciencia y técnica en estos casos. Estos planes se consultan con los implicados.</li> <li>• Las necesidades cuya solución es operativa, a corto plazo y cuya naturaleza es de adiestramiento o entrenamiento en determinadas habilidades en la propia área, son planificadas por el jefe de área funcional.</li> <li>• En el caso de necesidades de capacitación que necesiten acciones formativas, cuya solución no está en su jurisdicción, estas son enviadas a la dirección de Recursos Humanos para su gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica.</li> <li>• Planes individuales de trabajo.</li> </ul>

2	Técnico en recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupa, clasifica y consolida todas las necesidades de capacitación de las áreas funcionales.</li> <li>• Selecciona los formadores para cada acción formativa seleccionada (en esta selección puede escuchar las opiniones del área solicitante.)</li> <li>• Coordina (contrata o convenia) la ejecución de las acciones formativas con los formadores (puede escuchar opiniones de las áreas de la UCF relacionadas con los horarios y modalidades).</li> <li>• Confecciona el plan de capacitación de la UCF para el período (mes de enero )</li> </ul>	
3	Director de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el plan al consejo de dirección para su aprobación.</li> <li>• Circula el plan vía correo electrónico a todas las áreas funcionales.</li> </ul>	Plan de capacitación de la ucf.
4	Formandos objetos del plan. Entes formadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de las acciones formativas planificadas a todos los niveles.</li> </ul>	
	Entes formadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplican el instrumento evaluativo pertinente a la comprobación de la satisfacción de la(s) necesidad(es) que dieron origen a cada acción formativa.</li> <li>• Envía los resultados de dicha evaluación a la dirección de Recursos Humanos.</li> </ul>	Modelo de evaluación de la formación
6	Técnico en Gestión de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolida los resultados de la evaluación de la formación.</li> <li>• Elabora los balances de capacitación y desarrollo (mes de diciembre)</li> </ul>	

7	Jefes de áreas funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisan los resultados de la planeación estratégica del MES, Universidad y dirección a que pertenecen para buscar fuentes de acciones formativas.</li> <li>• Revisan recomendaciones de capacitación emitidas en la evaluación del desempeño individual del período anterior.</li> <li>• Consideran otras necesidades y solicitudes individuales de capacitación.</li> <li>• En caso de que estas necesidades se relacionen con acciones a mediano o largo plazos (maestrías o doctorados), elaboran los planes individuales, considerando los procedimientos establecidos para la actividad de ciencia y técnica en estos casos. Estos planes se consultan con los implicados.</li> <li>• Las necesidades cuya solución es operativa, a corto plazo y cuya naturaleza es de adiestramiento o entrenamiento en determinadas habilidades en la propia área, son planificadas por el jefe de área funcional</li> <li>• En el caso de necesidades de capacitación que necesiten acciones formativas, cuya solución no está en su jurisdicción, estas son enviadas a la dirección de Recursos Humanos para su gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica.</li> <li>• Planes individuales de trabajo.</li> </ul>
8	Técnico en Gestión de Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupa, clasifica y consolida todas las necesidades de capacitación de las áreas funcionales.</li> <li>• Selecciona los formadores para cada acción formativa seleccionada (en esta selección puede escuchar las opiniones del área solicitante.)</li> <li>• Coordina (contrata o convenia) la ejecución de las acciones formativas con los formadores (puede escuchar opiniones de las áreas de la UCF relacionadas con los horarios y modalidades).</li> <li>• Confecciona el plan de capacitación de la UCF para el período (mes de enero)</li> </ul>	

9	Director de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el plan al consejo de dirección para su aprobación.</li> <li>• Circula el plan vía correo electrónico a todas las áreas funcionales.</li> </ul>	Plan de capacitación de la ucf.
10	Formando s objetos del plan. Entes formadore s.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de las acciones formativas planificadas a todos los niveles.</li> </ul>	
11	Entes formadore s.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplican el instrumento evaluativo pertinente a la comprobación de la satisfacción de la(s) necesidad(es) que dieron origen a cada acción formativa.</li> <li>• Envía los resultados de dicha evaluación a la dirección de Recursos Humanos.</li> </ul>	Modelo de evaluación de la formación

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><i>Procedimiento</i></u></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
<p><b><i>Evaluación de Desempeño</i></b></p>		

### 3.5 Documentación del procedimiento de Evaluación del Desempeño

#### Propósito

Establecer la forma en que se procede en la UCF para realizar la evaluación del desempeño anual de todas las categorías de trabajadores, y sus responsables.

#### Alcance

Aplicable a todo el personal de la UCF, y que haya ingresado en un período anterior a seis meses antes de la Evaluación.

#### Referencias

Instrucción No. 1 y No. 2 /05 del MES.

#### Responsabilidades

- ☞ **DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.** Es responsable de editar, revisar, actualizar y difundir las políticas de Recursos Humanos, del MTSS y del MES en particular, velar por el cumplimiento de las políticas y los procedimientos de la evaluación del desempeño y capacitar a los jefes de áreas funcionales, para la realización de sus funciones en el proceso, a partir de su planificación y hasta el análisis de los resultados.
- ☞ **JEFES DE AREAS FUNCIONALES:** Son responsables de la planificación, control y evaluación del trabajo de los subordinados del área y elaborar la documentación requerida por el sistema de capital humano de la UCF.
- ☞ **DECANOS, DIRECTORES, VICERECTORES Y RECTOR:** Procesan las reclamaciones e informan los resultados a los evaluados inconformes.

#### Definiciones

 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><i>Procedimiento</i></u></p> <p><b><i>Evaluación de Desempeño</i></b></p>	 <p>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</p>
--	---	--

- ☛ **La Evaluación del Desempeño:** Es una herramienta administrativa que permite a la Organización mantener y dar una retroalimentación formal a cada uno de sus colaboradores. La Evaluación del Desempeño permite reconocer, apoyar y desarrollar el potencial de cada individuo.
- ☛ **El Evaluador:** Es todo funcionario del Nivel Ejecutivo y Mandos Medios que tiene personal a su cargo.
- ☛ **El evaluado:** Es toda persona que se encuentre laborando de manera estable en la UCF y que tenga seis meses o más de haber ingresado o reingresado.
- ☛ **Las competencias:** Son una parte de la evaluación del desempeño que medirá las conductas requeridas por la Empresa. Cada competencia se refiere a una conducta, las cuales varían de acuerdo al nivel del evaluado. Cada competencia tiene una DESCRIPCION, que explica la conducta en sí misma, y además puede tener un PESO, que se refiere a la importancia de esa conducta dentro del conjunto de competencias. Cada competencia es evaluada teniendo como parámetro una escala definida.

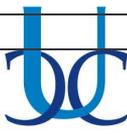
 <p>UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p><u><b>Procedimiento</b></u></p> <p><b><i>Evaluación de Desempeño</i></b></p>	 <p><b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</b></p>
--	---	---

**Procedimiento operativo. Descripción de actividades**

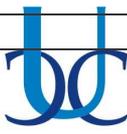
Paso	Ejecutor	Descripción	Documentos Relacionados
1	Jefes de áreas funcionales (desde el rector hasta los jefes de departamentos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mes de septiembre solicitan a los subordinados confeccionar el autoplan de trabajo individual, a partir de la planeación estratégica aprobada para el curso y las recomendaciones de la evaluación anterior.</li> <li>• Se reúnen individualmente con cada subordinado para el ajuste del autoplan de trabajo y aprobación final del plan definitivo.</li> <li>• Realiza el control sistemático del cumplimiento de los resultados fijados en plan.</li> <li>• Realiza un despacho mensual con cada subordinado a los efectos de comunicarle la apreciación que tiene de su trabajo.</li> <li>• Realiza un corte evaluativo semestral de cada subordinado. Hace un resumen individual con las</li> </ul>	<p>Planeación estratégica del área.</p> <p>Evaluación individual curso anterior.</p> <p>Plan de trabajo individual.</p>

 UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez		<u><i>Procedimiento</i></u>	 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	
		<b><i>Evaluación de Desempeño</i></b>		
		calificaciones por área de resultado clave y las fortalezas y debilidades del trabajo hasta el momento. Ese resumen se envía al jefe inmediato superior.		
2	Dirección de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el mes de Mayo diseña el cronograma de evaluación final y lo comunica a las áreas vía correo electrónico.</li> </ul>		
3	Especialista en cuadros y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del 2 al 30 de Junio se desarrolla el(los) taller(s) de evaluación para ofrecer indicaciones centrales del proceso, homogenizar criterios evaluativos y ajustar actividades del cronograma.</li> </ul>		
4	Jefes de áreas funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del 2 al 30 de Junio se solicitan a los trabajadores la auto-evaluación final.</li> </ul>		

 UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez		<u>Procedimiento</u>  <b>Evaluación de Desempeño</b>	 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
5	Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del 2 al 30 de Junio se confeccionan la auto-evaluación final guiándose por el plan de trabajo individual y la apreciación de su propio trabajo y la entregan al jefe de área funcional.</li> </ul>	
6	Jefe de áreas funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del 2 al 30 de Junio se recoge información de otras fuentes sobre el desempeño de los subordinados (a los jefes de colectivos de carrera, jefes de áreas de resultados claves, residencias estudiantiles, protección física, profesores guías, jefe de grupo de investigación, encuestas a estudiantes, jefes de proyectos.)</li> <li>Confecciona las pre-evaluaciones individuales y las analiza con cada subordinado.</li> </ul>	
7	Jefes de áreas funcionales y trabajadores del área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del 1 al 8 de julio se realiza la reunión de evaluación para aportar criterios adicionales de los miembros del área, sobre la evaluación final individual y</li> </ul>	

 UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez		<u><b>Procedimiento</b></u>	 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	
		<b><i>Evaluación de Desempeño</i></b>		
		aprobación de cada una de las evaluaciones individuales.		
8	Trabajadores evaluados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si esta de acuerdo con la evaluación concedida, la firma y entrega a su jefe de área para que este la envíe a la dirección de recursos humanos y pase a formar parte del flujo informativo de recursos humanos.</li> <li>• En caso de desacuerdo, firma la evaluación, como tal y realiza una reclamación por escrito dentro de los 10 días hábiles siguientes. Los niveles jerárquicos facultados para procesar esta reclamación son los decanos, directores de sedes, o vicerrectores, a los cuales se les envía una copia de la evaluación con el documento de la reclamación.</li> </ul>		
9	Decanos, directores de sedes, o vicerrectores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolverá la discrepancia planteada en un término de treinta días hábiles. Para ello nombrará una comisión integrada por su reserva, la Sección Sindical, y el núcleo</li> </ul>		

 UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez		<u><b>Procedimiento</b></u>	 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	
		<b><i>Evaluación de Desempeño</i></b>		
		del PCC, que investigará los hechos con más detalles, buscará nuevas informaciones y escribe un informe que pondrá en conocimiento del jefe para que tome la decisión e informe por escrito al evaluado.		
10	Trabajador evaluado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el trabajador está de acuerdo, entonces firma el informe de la comisión, el cual es anexado a la evaluación y enviado a la dirección de recursos humanos para que forme parte del flujo informativo.</li> <li>• En caso de un nuevo desacuerdo, realizará una nueva reclamación por escrito, esta vez al rector, en los 10 días hábiles siguientes a la notificación.</li> </ul>		
11	Rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrará una comisión presidida por la dirección sindical, la cual buscará nuevos argumentos sobre el desempeño del evaluado y la justeza de la evaluación concedida y escribirá un informe de resultados.</li> <li>• Comunica los resultados al</li> </ul>		

 UNIVERSIDAD <b>CIENFUEGOS</b> Carlos Rafael Rodríguez	<u><b>Procedimiento</b></u>	 <b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES</b>	
	<b><i>Evaluación de Desempeño</i></b>		
		evaluado y toma la decisión final sin derecho a apelación. Esta información final se envía a recursos humanos para que forme parte del flujo informativo.	

**Conclusiones parciales del capítulo:**

- Se han documentado los tres procesos de mayor relevancia en la gestión del capital humano en las universidades. Por las características propias del personal académico, los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño, son vitales para lograr un alto desempeño en la misión de los CES.
- El sistema de códigos descrito incluye todo el sistema documental del SGICH. Todo proceso, procedimiento, manual, documento o registro presente o futuro, podría incluirse a los efectos de elaborar el procedimiento de control de documentos y registros del SGICH de la UCF.

**Conclusiones Generales**

1. La literatura más actual aborda la necesidad de la integración de todos los sistemas de gestión de la empresa, pues resulta mucho más eficaz desde el punto de vista de las coordinaciones para el funcionamiento de dichos sistemas. Bajo este criterio han sido integrados los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y de seguridad y salud ocupacional en varias organizaciones cubanas. El SGICH aparece como otro de los sistemas de gestión cuya integración a los anteriores, despierta el interés de varios expertos en la materia.
2. Son varias las premisas que deben cumplir las organizaciones cubanas para poder implantar y certificar el SGICH. Sin su cumplimiento es imposible demostrar que la organización está en condiciones para iniciar una gestión basada en competencias. La Universidad de Cienfuegos no posee las condiciones idóneas para en un período corto de tiempo, asumir la gestión por competencias.
3. La aplicación de la tecnología de diagnóstico que propone el MTSS, al sistema de capital humano de la UCF demuestra el bajo desarrollo de los procesos que componen el sistema. El proceso que muestra un mayor nivel es el de evaluación del desempeño. Esto se debe a que se han realizado diversas investigaciones desde hace varios años en este proceso sobre todo para las categorías docentes y se ha alcanzado un alto nivel de eficacia en el sistema de evaluación en general de todas las categorías de trabajadores.
4. Se han tomado como referencia investigaciones anteriores para identificar los procesos y caracterizarlos. En el momento actual la UCF cuenta con todos los documentos para escribir su manual de procesos; Por otra parte se ha definido la estructura documental del sistema que lo conforman además los procedimientos, los documentos y registros.
5. En el tercer capítulo se muestran los procedimientos de los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. Estos procedimientos están muy relacionado con procesos de sus mismos nombres y son muy importantes para el cumplimiento de la misión de los CES.

## Recomendaciones

1. Añadir a la tecnología de diagnóstico utilizada, otros criterios valorativos del desarrollo de los procesos de capital humano, como pudieran ser indicadores específicos de auditoría de recursos humanos por cada uno de los principales procesos.
2. Dado que los resultados del diagnóstico realizado poseen varios acercamientos con resultados a investigaciones anteriores, se recomienda elaborar e implementar un plan de mejora para disminuir la brecha entre el estado actual de desarrollo y los requerimientos que se deben alcanzar para implantar el SGICH.
3. Los procedimientos obligatorios que se incluyen en la norma, (acción correctiva, acción preventiva, atención a no conformidades, revisión por la dirección), deben ser elaborados y documentados a nivel de todo el sistema de la UCF y que sirvan de guía a todos los procesos, no solo a los de capital humano. De la misma forma deben desarrollarse a nivel del sistema general los aspectos relacionados con los procesos de autocontrol y comunicación institucional.
4. Como parte de la capacitación de los cuadros y sus reservas, debe incluirse el adiestramiento en la identificación y evaluación de competencias y en el enfoque para su gestión, el cual difiere sustancialmente de sus enfoques precedentes, (gestión por actividades o tareas, gestión por objetivos, etc.)
5. Que esta capacitación llegue en primer lugar a los especialistas de recursos humanos de la UCF para que jueguen el verdadero papel que le corresponde en el asesoramiento al resto de la estructura funcional en materia de gestión por competencias.

**BIBLIOGRAFIA**

- Amozarraín, M. (1999). *la gestión por procesos*, 122p. España: Corporación Cooperativa.
- Bahamón L, José H. *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. . Universidad ICESI.
- Beltran, Jaramillo, Jesús, M. *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.*, 144. Bogotá.
- CINTERFOR. Competencias. Recuperado a partir de <http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=claborales>.
- Covás , V. . (2007). *La gestión por proceso en la implantación del sistema de gestión integrado de capital humano en la universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael rodríguez"*. Cienfuegos: Facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Curbelo Martínez, Dainelis . (2007). *Identificación y diagnóstico del proceso de gestión de recursos humanos en la universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez*, 50. Universidad de Cienfuegos.
- Deming, W, E. (1989). *calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, 120. España: Díaz de Santos S.A.
- Morales Cartaya, Alfredo. 2007. *Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Ciudad de La Habana : Tesis de Doctorado, 2007.
- Nogueira D. /et.al/. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*, 132. La Habana: Pueblo y educación.
- Norma cubana 3000:2007*. (2007).

*Norma cubana 3001:2007.* (Varela Izquierdo)

*Norma cubana 3002:2007.* (2007).

RES-21-1999 MTSS. Competencia laboral. Recuperado a partir de  
<http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Perfeccionamiento%20Empresarial/Legislaci%C3%B3n/RES-MTSS-21-1999.htm>.

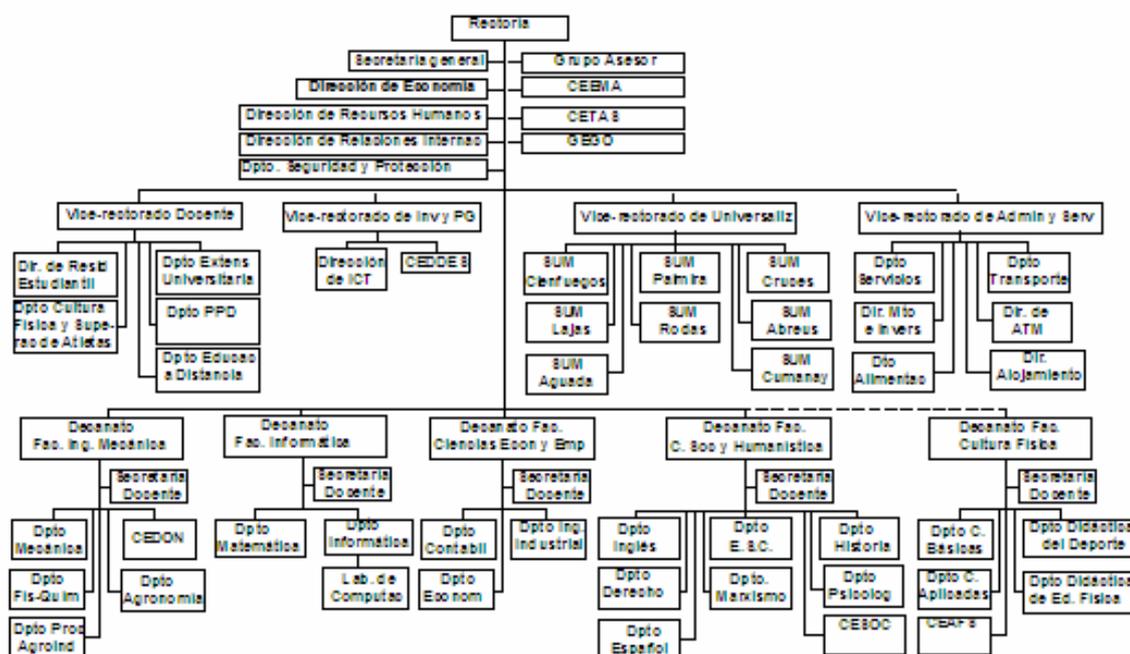
Rodríguez y Feliú. (1996). Competencias.

Spencer y Spencer. Competencias. Recuperado a partir de  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm).

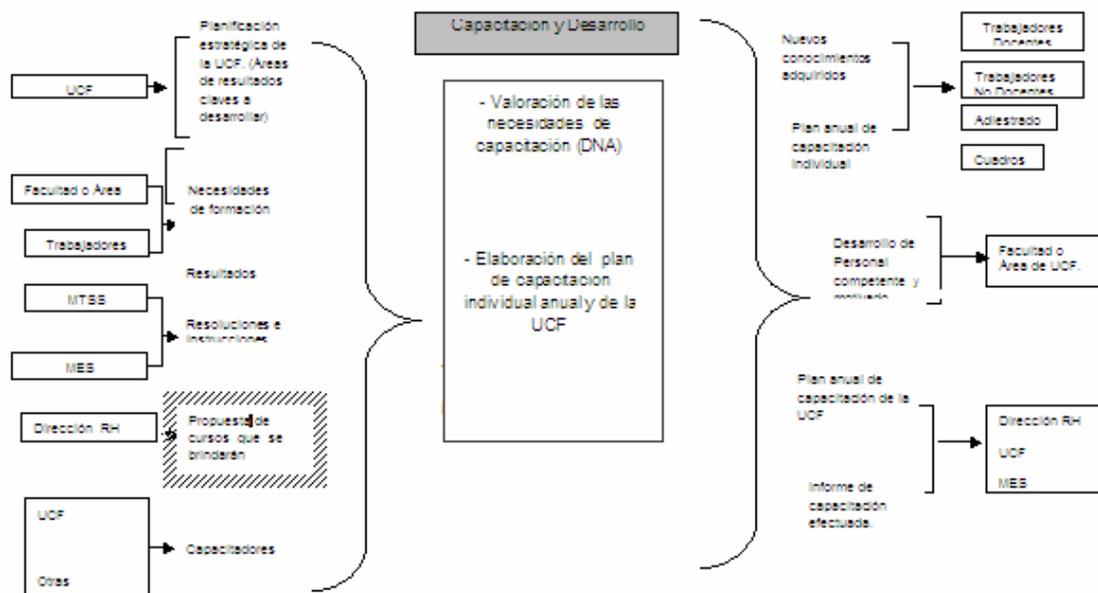
Varela Izquierdo, Noel. 2001. Gestión turística. Perfeccionamiento de los recursos humanos en el sector hotelero. Cienfuegos : Tesis de Doctorado, 2001.

Villa, Eulalia , & Pons, R. (2006). Gestión por procesos. Monografía.

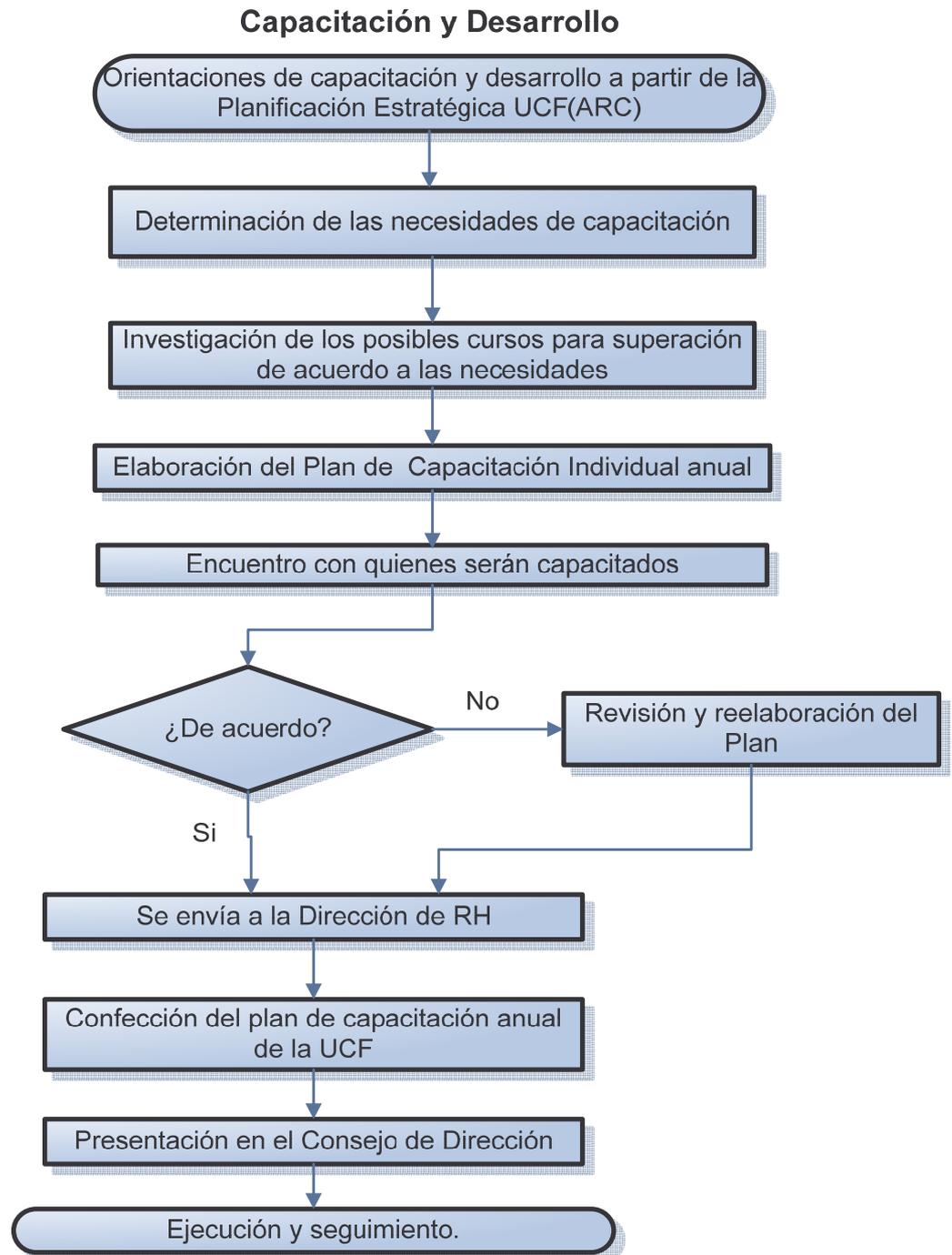
Anexos



Anexo No.1: Estructura Organizativa de la Universidad de Cienfuegos



Anexo 2: Diagrama SIPOC del Proceso de Capacitación y Desarrollo (Curbelo Martínez, (2008)



Anexo No.3: Diagrama de flujo. (Curbelo Martínez, (2008)

**Anexo No. 4: Ficha del proceso de Gestión de Recursos Humanos: Capacitación y Desarrollo.**

**1. Nombre del Proceso:**

Capacitación y Desarrollo.

**2. Responsable del Proceso:**

Dirección de Recursos Humanos.

**3. Objetivos del Proceso:**

Mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados.

**4. Descripción del Proceso:**

El proceso se inicia con el diagnóstico o determinación de necesidades de formación de los trabajadores que como resultado posibilita la identificación de las brechas que estos presentan entre las competencias laborales requeridas por el cargo y las que poseen realmente. Es el elemento fundamental que se tiene en cuenta para elaborar en plan individual de capacitación y desarrollo de cada quien, al que además le sirve de base la evaluación del desempeño.

A partir de la integración de los planes individuales se concibe el plan anual de capacitación y desarrollo de la entidad que se presenta al Consejo de Dirección para su aprobación y se anexa al Convenio Colectivo de Trabajo. La organización cuenta con un presupuesto asignado del general para asegurar la ejecución y cumplimiento del plan.

En el procedimiento documentado donde se establece la forma en que se debe llevar a cabo el proceso queda definida la evaluación periódica por parte de las áreas tanto de lo que sucede en orden organizativo como del impacto en los trabajadores, esto se logra mediante la medición de indicadores.

En la Universidad de Cienfuegos el enfoque de capacitación está dirigido a lograr que de forma constante se estén recibiendo conocimientos por diferentes vías, se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados. Entre otros aspectos estos definen el otorgamiento de la categoría "Aspirante a Entidad de Aprendizaje Permanente."

## **5. Recursos Necesarios:**

### **5.1- Recursos Materiales:**

- Mobiliario y material de oficina.
- Computadora.
- Medios de comunicación.
- Locales.
- Medios de transporte.
- Presupuesto de aseguramiento.

Documentos e Información:

- Legislaciones de los organismos rectores en la materia.
- Planificación estratégica de la UCF.
- Perfil de competencias.
- Perfil de cargo.
- Procedimiento documentado para la capacitación y desarrollo en la UCF.
- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Cursos que pueden brindarse.

### **5.2 Recursos Humanos:**

- Especialistas de Recursos Humanos.
- Jefes de área, Jefes de Departamento, Jefes de carrera que tienen relación con el proceso.
- Personal que compone el comité de competencias y el comité de ingreso.
- Capacitadores.

## **6. Documentación Normativa:**

- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8.2005. Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 103.2005. Calificadores comunes para Trabajadores de Servicios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 104.2005. Calificadores comunes para Operarios.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 105.2005. Calificadores comunes para Administrativos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 108.2005. Calificadores comunes para Técnicos.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resoluciones que establecen Calificadores ramales por organismos.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 136. 2006. Calificadores propios del Sistema de Educación Superior.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 29.2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 128. 2006. Reglamento de Categoría Docente.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 28.2006. Proceso de implantación de los Calificadores de Amplio Perfil.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta de la OVP 49.11/04/2006. Indicaciones para la aplicación de la Resolución 28:2006.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9.2007. Reglamento para el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Carta circular.6/07/07. Precisiones sobre la aplicación de la Resolución 9:2007.

**7. Procesos del Sistema con que se relaciona:**

- Selección e integración (Determinación necesidades de aprendizaje y formación continua)
- Organización del trabajo (Planificación de la capacitación y desarrollo)
- Evaluación del desempeño (Plan de desarrollo de competencias individual y colectivas)
- Competencias laborales (Formación y desarrollo de competencias y aprendizaje permanente)
- Autocontrol (Cumplimiento de los planes de capacitación y desarrollo para disminuir las brechas)
- Estimulación moral y material (Conocimiento y habilidades para el desempeño de los cargos de amplio perfil)
- Seguridad y salud en el trabajo (Adiestramiento y formación de habilidades en riesgos, uso de medios de protección personal y salud en el trabajo)
- Comunicación institucional (Conocimientos, herramientas nuevas tecnologías informáticas y de comunicación. Estado de la capacitación y las brechas.)

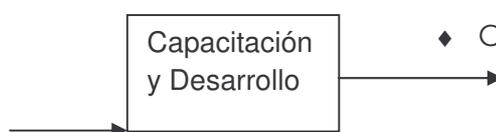
## 8. Cadena Proveedor – Cliente:

### Proveedores internos

- ◆ UCF
- ◆ Facultades
- ◆ Áreas
- ◆ Comité de Competencias
- ◆ Comité de Ingreso
- ◆ Dirección de Recursos Humanos
- ◆ Trabajadores

### Clientes internos

- ◆ UCF
- ◆ Facultades
- ◆ Áreas
- ◆ Dirección de Recursos Humanos
- ◆ Adiestrados
- ◆ Trabajadores Docentes.
- ◆ Trabajadores No docentes
- ◆ Cuadros



### Proveedores Externos

- ◆ Ministerio del Trabajo y Seguridad Social
- ◆ Ministerio de Educación Superior
- ◆ Oficina Nacional de Normalización
- ◆ Otras Universidades
- ◆ Empresas

### Clientes externos

- ◆ Ministerio de Educación Superior

## 9. Indicadores para medir el proceso:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.

- La evaluación del impacto logrado en proceso de producción y de servicios de la organización y de la eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo realizadas.
- Las principales dificultades presentadas y medidas para resolverlas.
- Evaluación de la reacción.
- Evaluación del aprendizaje.
- Evaluación de la transferencia.

## Anexo No. 5 Ejemplo de convocatorias para plazas vacantes.

**CONVOCATORIA**

Por este medio comunicamos que existen plazas vacantes, los interesados deben

Cant	Cargo	Cat.	Salario	Departamento
1	Técnico "E" en Gestión Universitaria	T	355.00	Educación a Distancia
1	Técnico en Trabajo Docente Investigativo en la Educación Superior.	T	355.00	Fac. Ciencias Económicas

presentar su solicitud en la Dirección de Recursos Humanos

**REQUISITOS:**

Técnico "E" en Gestión Universitaria: Ser graduado de nivel medio superior (12mo grado o Técnico Medio), tener conocimientos acreditados de ofimática y conocimientos elementales que le permitan desempeñar funciones relacionadas con matrícula, control docente, etc así como tener habilidades en la comunicación interpersonal.

Técnico en Trabajo Docente Investigativo en la Educación Superior: Ser graduado de nivel medio superior con conocimientos de las nuevas tecnologías de la información tales como: instalación de computadoras y equipos de cómputo a la red, instalación y trabajo con los software que se utilizan en el perfil de las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, habilidades en el trabajo de la administración de redes informáticas y poseer conocimientos en el diseño de páginas web.

Nota: Para conocer el contenido de trabajo o para aclarar cualquier duda que tenga debe dirigirse al jefe de departamento al cual pertenece la plaza de su interés.

Los solicitantes deberán someterse al proceso de selección establecido en el centro que puede incluir examen de oposición, para más información sobre el mismo debe dirigirse a la Dirección de Recursos Humanos.

**Anexo No. 6: Ejemplo de Acta de Decisión de la comisión.**

**ACTA DE DECISIÓN DE LA COMISIÓN**

Después de valorar las solicitudes realizadas para ocupar \_\_\_\_ plaza de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ esta comisión ha decidido concederle la  
misma a:

Por reunir los requisitos y demás condiciones necesarias para ocuparla.

Dada en la Universidad de Cienfuegos a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del  
2006. "Año de la Revolución Energética en Cuba".

**POR LA COMISIÓN**

Miembro: María Eulalia Morejón Figueredo      Firma: \_\_\_\_\_

Miembro: Dora M. Pérez Clemente              Firma: \_\_\_\_\_

Miembro: Amarilis Suárez Alfonso            Firma: \_\_\_\_\_

## **Anexo No. 7: Ejemplo de Acta del Comité de Ingreso**

### **COMITÉ DE INGRESO**

#### **RECTORADO**

Cienfuegos, 24 de julio del 2007

#### **RECOMENDACIÓN**

Dr. Juan B. Cogollos Martínez

Rector

Compañero:

En reunión efectuada el día 24/07/2007 este Comité de Ingreso acordó recomendar el reconocimiento de la Idoneidad Demostrada a la trabajadora Santiago Sarria Arístides para ocupar la plaza de Auxiliar de Limpieza después de realizar un análisis donde se tuvo en cuenta el cumplimiento integral de los requisitos exigidos y que resumimos a continuación:

- Realiza su trabajo y ayuda en cualquier tarea que se le pida, con disciplina.
- 
- Participa en las actividades y cumple con la guardia obrera, mantiene buenas relaciones con sus compañeros y al prestar el servicio.
- Cumple las normas de conducta requeridas en el centro, nunca ha sido sancionada tiene un adecuado aprovechamiento de la jornada laboral.
- No presenta problemas de ausencias ni impuntualidades reiteradas.

Saludos,

Lic. Linda B. Rodríguez Silva

Coordinadora

Comité de Ingreso Rectorado

Aprobación del Jefe Facultado para reconocer la Idoneidad Demostrada

Dr. Juan B. Cogollos Martínez

Rector

Firma y cuño

## Anexo No. 8: Plan de Capacitación de la UCF

## UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

## "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

## PLAN DE CAPACITACION AÑO 2008

No	Acción de capacitación	Modo de formac.	Fecha Inicio	Fecha terminac	Cant. Particip.	Area o Dpto.
1	Seminarios de actualización de la actividad de Secretaria General: <ul style="list-style-type: none"> <li>Legislación</li> <li>Indicaciones del ingreso.</li> </ul>	Perfeccionamiento	Enero/08	Dic/08	14	SUM Facultades
2	Curso de Computación: <ul style="list-style-type: none"> <li>WORD</li> </ul>	Perfeccionamiento	Marzo/08	Mayo/08	16	Facultades Vicerrectorados
3	Curso de Computación: <ul style="list-style-type: none"> <li>EXCEL</li> <li>POWER POINT</li> </ul>	Perfeccionamiento	Mayo/08	Julio/08	16	Facultades Vicerrectorados
4	Curso para administradores en los CES.	Perfeccionamiento	01/04/08	30/04/08	12	Facultades Vicerrectorados
5	Curso de Actualización Laboral.	Perfeccionamiento	Abril/08	Mayo/08	10	Rec. Humanos
6	Curso de Seguridad Social	Perfeccionamiento	Mayo/08	Junio/08	3	Rec. Humanos

7	Curso de Tarjeta SNC.	Perfeccionamiento	Mayo/08	Mayo/08	2	Contabilidad
8	Curso sobre las Web invisibles.	Perfeccionamiento	Enero	febrero	18	ICT
9	Curso sobre Infotecnología.	Perfeccionamiento	Marzo	Mayo	18	ICT
10	Curso sobre Web de la Ciencia.	Perfeccionamiento	Junio	Julio	18	ICT
11	Curso sobre Web del conocimiento	Perfeccionamiento	Sept	Octubre	18	ICT
<b>No</b>	<b>Acción de capacitación</b>	<b>Modo de formac.</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha terminac</b>	<b>Cant. Particip.</b>	<b>Area o Dpto.</b>
12	Curso de Recursos Didácticos y Tecnológicos para la edición de videoconferencias.	Perfeccionamiento	Enero	Enero	18	ICT
13	Curso de Photoshop	Perfeccionamiento	Abril	Abril	10	Lab. Computac
14	Curso Macromedia Flash	Perfeccionamiento	Oct.	Oct.	10	Lab. Computac.
15	Economía de Almacenes	Perfeccionamiento	Marzo	Abril	4	ATM
16	Seminarios sobre hojas de ruta	Perfeccionamiento	Marzo	Marzo	16	Transporte
17	Curso de recalificación de Choferes	Recalificación	Oct	Oct	16	Transporte
18	Seminario sobre el desarrollo de la actividad técnica.	Perfeccionamiento	Junio	junio	16	Transporte
19	Curso "Métodos para la intervención en los grupos que forman la	Perfeccionamiento	Febrero	Febrero	10	Resid. Estudiantil

	Residencia Estudiantil".					
20	Curso " Desarrollo y articulación de hábitos de convivencia".	Perfeccionamiento	Abril	Mayo	15	Resid. Estudiantil
21	Curso "Introducción a los cuidados de la sexualidad humana"	Perfeccionamiento	Marzo	Marzo	10	Residencia Estudiantil
22	Desarrollo y práctica de métodos de comunicación	Perfeccionamiento	Enero	Diciembre	6	Residencia Estudiantil
23	Seminarios sobre trabajo preventivo para la lucha contra las drogas.	Perfeccionamiento	Nov.	Dic.	25	Residencia Estudiantil
24	Curso de comunicación y relaciones interpersonales	Perfeccionamiento	Marzo	Marzo	38	Serv. Internos
25	Curso de Gestor de Srevicios	Perfeccionamiento	Nov.	Nov.	38	Serv. Internos
26	Carpetera y Dependiente	Habilitación	Enero	Julio	1	Hotelito
27	Curso de Carpetera	Habilitación	Sept.	Sept.	5	Hotelito
28	Comunicación oral	Pefeccionamiento	Mayo	Mayo	15	Hotelito

No	Acción de capacitación	Modo de formac.	Fecha Inicio	Fecha terminac	Cant. Particip.	Area o Dpto.
29	Seminarios de manipulación de alimentos	Pefeccionamiento	Bimestral	Bimestral	35	Alimentación
30	Operadores de Calderas	Habilitación	Pendiente	Pendiente	2	VRA
31	Curso de Ayudante General de Elaboración	Habilitación	Abril/ Junio/ Sept	Abril/Junio/ Sept	12	Alimentación
32	Maestrías		Enero	Diciembre	10	UCf
40	Instructores Recién Graduados	Adiestramiento	Sept	Diciembre	30	UCf
41	Técnicos Medios en Adiestramiento	Adiestramiento	Mayo	Diciembre	23	UCf

Dr. Juan B. Cogollos Martínez  
Juan José López Expósito

Ing.

Rector  
Secretario General

UCF  
Buró Sindical

COMITÉ ESTATAL DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL SISTEMA DE CONTROL DE LOS RECURSOS LABORALES		INFORMACIÓN DE PLAZAS VACANTES										MODELO FT-25 No. de Radicación						
Organismo: M.E.S		Empresa: Universidad de Cienfuegos			Establecimiento o dependencia: Universidad de Cienfuegos					Código: 7118								
Dirección: Cuatro Caminos		Teléfono: 521270			Municipio: Cienfuegos				Provincia: Cienfuegos									
<b>DATOS DE LAS PLAZAS VACANTES</b>																		
CONTRATO A TIEMPO		Denominación del Cargo	PLAZAS SOLICITADAS			PAGADO POR RENDIMIENTO		SALARIO	OTROS PAGOS		TURNOS DE TRABAJO	CONDICIONES ANORMALES DE TRABAJO		CATEGORIA OCUPACIONAL				
Indeterminado	Determinado		Total	A CUBRIR		SI	NO		SI	NO		O	S	T	A	D		
A	B	C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>TOTAL</b>																		
FECHA DE EMISION			_____ Firmas Autorizadas  Entidad: _____ Dirección de Trabajo  _____															
D	M	A																

**Anexo No. 10: Identificador de cargo**

**I.-IDENTIFICACION DEL CARGO:**

DENOMINACION: Coordinador de Actividades Culturales.

CATEGORIA: "S"

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

AREA DE TRABAJO: VRD

GRUPO SALARIAL:V

REGULACION QUE LO APRUEBA:R:500/80

JORNADA DE TRABAJO: 8:00am a 4:30pm

SUBORDINADO: Jefe Dpto. Extensión Universitaria.

QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO:

REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO: -

CON CUALES PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:

QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:

DE QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:

COMUNICACION EXTERNA: Visitantes

**II.-MISION:**

Coordinar tareas de promoción y aseguramiento operativo de los medios materiales y humanos mediante gestiones previas con los distintos organismos, controlando los cheques para realizar trámites de facturas de todas las actividades realizadas

**III.-FUNCIONES:**

- 1.- Mantener organizado y limpio su puesto de trabajo.
- 2.- Realizar gestiones periódicamente, personal y telefónica.
- 3.- Participa en reuniones con el gobierno para solicitar algunos medios necesarios para las actividades a realizar.
- 4.- Gestiona con los diferentes organismos las facturas para confeccionar los cheques de las actividades que se realizan en el área.
- 5.- Responde por los activos fijos tangibles y medios en uso del área.

6.- Cumplir con las medidas de protección e higiene y protección física.

**IV.- TAREAS PRINCIPALES:**

**Coordinador de Actividades Culturales(VRD)**

**Contenido de trabajo**

- 1.-Coordina las tareas de promoción y aseguramiento operativo de los medios materiales y humanos para la realización de actividades culturales.(literarias, musicales, danzarias, exposiciones encuentros, grabaciones y otras) en o fuera de la localidad.
- 2.- Analiza y desglosa el plan de actividades (anual, semestral, trimestral, mensual y semanal.
- 3.- Asiste a las reuniones y despachos de orientación y control indicado por las instancias superiores y periódicamente rinde cuenta de su gestión.
- 4.- Establece contacto con los participantes y elabora el calendario y horarios de las actividades que coordina .
- 5.- Cita a los participantes a las reuniones ensayos, grabaciones y a la propia actividad.
- 6.- Solicita y coordina los servicios de los departamentos y otras unidades que requiera la actividad.(transporte, dietas, materiales, instrumentos y accesorios).
- 7.- Coordina y controla el envío, recepción, y distribución de los medios de divulgación y propagandas propios de la actividad.(afiches, catálogos,volantes, invitaciones).
- 8.- Lleva el registro de los gastos, tiempos y otros indicadores estadísticos que reflejan el comportamiento de la actividad.
- 9.- Realiza trabajos de oficina en el Vice-rectorado.utilizando la computadora.
- 10.- Realiza trabajos de limpieza en caso necesario.
- 11.- Responde por los activos fijos tangibles que se encuentran a su cuidado.

---

Por la Administración

---

Trabajador

**Anexo No. 11: Contrato de trabajo para profesores adjuntos.**

**CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO**

A los efectos de suscribir el presente contrato de trabajo el que tiene toda la fuerza legal que en derecho se requiere comparecen:

**DE UNA PARTE:**

\_\_\_\_\_

En nombre y representación del centro de Educación Superior denominado Universidad de Cienfuegos. Dirección Cuatro Caminos Municipio Cienfuegos, Provincia Cienfuegos.

**Y DE OTRA PARTE:**

\_\_\_\_\_

Quien concurre por su propio derecho y cuyos datos personales son:

Carné de Identidad: \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Categoría docente: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_

Procedencia \_\_\_\_\_ Contrato por tiempo indeterminado entidad no docente

\_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_ de Trabajo \_\_\_\_\_

Autorizado por \_\_\_\_\_ Res. Lab \_\_\_\_\_  
Jubilado \_\_\_\_\_ Que

En lo sucesivo y a los efectos del presente documento se denominará el TRABAJADOR. Ambas partes libres y voluntariamente:

CONVIENE

PPIMERO: El trabajador prestará sus servicios a la administración bajo las condiciones siguientes:

- a) Desempeña el cargo denominado \_\_\_\_\_  
Cuyo contenido de trabajo estará de acuerdo con las normas establecidas por el Ministerio de Educación Superior es la siguiente: \_\_\_\_\_
- b) El trabajo se ejecutará en \_\_\_\_\_
- c) El trabajo se realizará en forma discontinua.
- ch) Estará obligado a laborar un total de \_\_\_\_\_ horas.

SEGUNDO: La administración abonará al trabajador un salario mensual en correspondencia con las horas que labore y la tarifa correspondiente de \_\_\_\_\_.

TERCERO: Este contrato comenzará a regir a partir de \_\_\_\_\_ y terminará \_\_\_\_\_.

CUARTO: El trabajador durante el desempeño de su cargo disfrutará de los beneficios de las vacaciones anuales pagadas.

QUINTO: El trabajador se compromete a cumplir con el contenido de trabajo de la categoría docente que ha de desempeñar, obedecerá las órdenes que le sean impartidas por los superiores debidamente facultados para ellos, y acatará el convenio colectivo de trabajo el reglamento ramal de la disciplina del trabajo en la actividad educacional, y el reglamento general de los centros de la Educación Superior, así como las demás disposiciones vigentes que rijan las materias de organización del trabajo y protección e higiene del trabajo.

SEXTO: La administración se compromete a abonar al trabajador su salario en la forma establecida en el presente contrato, a cumplir las normas de protección e higiene del trabajo y vacaciones anuales pagadas, así como las demás disposiciones vigentes en materia laboral.

SEPTIMO: El presente contrato terminará por las causas señaladas en los apartados vigésimo cuarto y vigesimotavo de la Resolución Conjunta No. 1 del Ministerio de Educación Superior y el CETSS, de fecha 15-7-83.

OCTAVO: Ambas partes convienen en lo expresado en el presente documento, comprometiéndose a su más estricto cumplimiento.

Y para que así conste se extiende el presente contrato de trabajo, que suscribe de común acuerdo en original y dos copias en Cienfuegos a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

_____	_____
Administración	Trabajador

---

Otros datos:

Nombre de la Madre y del Padre: \_\_\_\_\_

Color de la piel: \_\_\_\_\_

Nivel escolar, especialidad: \_\_\_\_\_

Militancia \_\_\_\_\_

¿Ha estado contratado anteriormente en el centro o en las sedes? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Anexo No. 11: Contrato de trabajo por tiempo Determinado. ( 1 año)**

CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO.( 1 año)

A los efectos de suscribir el presente contrato de trabajo, el que tiene toda la fuerza legal que en derecho se requiere comparecen:

DE UNA PARTE: \_\_\_\_\_

En nombre y representación del centro de Educación Superior denominado Universidad de Cienfuegos que en lo sucesivo, a los efectos, del presente contrato, se denominará la administración, cuyos datos fundamentales de identificación son:

NOMBRE DE LA ENTIDAD: Universidad de Cienfuegos.

Dirección: Cuatro Caminos. Provincia: Cienfuegos Municipio: Cienfuegos.

Rama: Educación Superior Código 7118

Y DE OTRA PARTE: \_\_\_\_\_

Quien concurre por su propio derecho y cuyos datos personales son:

CARNE DE IDENTIDAD \_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

CATEGORIA DOCENTE \_\_\_\_\_ DIRECCION: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ PROVINCIA \_\_\_\_\_

El que en lo sucesivo, a los efectos del presente documento, se denominará EL TRABAJADOR. Ambas partes libres y voluntariamente.

CONVIENEN

PRIMERO: El trabajador presentará sus servicios a la Administración bajo las condiciones siguientes .

a) Desempeñará el cargo denominado:

\_\_\_\_\_

que corresponde al grupo \_\_\_\_\_ de la escala salarial y a la categoría ocupacional de Técnicos, cuyos contenido de trabajo es el siguiente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) El trabajo se ejecutará en:

\_\_\_\_\_

c) El trabajador realizará en forma Continua \_\_\_\_\_ Discontinua \_\_\_\_\_ Cíclica \_\_\_\_\_

ch) Estará obligado a laborar

\_\_\_\_\_ Jornada normal de trabajo \_\_\_\_\_ horas \_\_\_\_\_

distribuidas en correspondencia con el fondo de tiempo asignado de acuerdo con las normas establecidas por el Ministerio de Educación Superior.

d) El cargo tiene las condiciones de seguridad e higiene del trabajo siguiente: \_\_\_\_\_

SEGUNDO:

A) La administración abonará al trabajador un salario ascendente a la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ pesos mensual en correspondencia con la cantidad de horas que labore y de acuerdo con las tareas salariales establecidas.

b) El trabajador disfrutará de un pago adicional ascendente a la cantidad de \_\_\_\_\_ pesos mensuales, desglosado \_\_\_\_\_ pesos por años de servicios \_\_\_\_\_ pesos por asignación del cargo \_\_\_\_\_ pesos por tener un plus acreditado como salario histórico y \_\_\_\_\_ pesos por condiciones laborales anormales de trabajo.

TERCERO : El presente contrato se suscribe por tiempo determinado y comenzará a regir desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

CUARTO: El trabajador durante el desempeño de su cargo disfrutará de los beneficios de las vacaciones anuales pagadas y de la seguridad social, siempre que se cumplan los requisitos establecidos por la disposiciones vigentes sobre estas materias y de los demás derechos laborales en marcados en la legislación vigente.

QUINTO: El trabajador se compromete a cumplir con el contenido de trabajo de la categoría docente que ha de desempeñar, obedecerá las ordenes que le serán impartidas por los superiores debidamente facultados para ellos y acatará el convenio colectivo de trabajo el reglamento ramal de la disciplina del trabajo en la actividad educacional y reglamento general de los centros de Educación Superior, así como las demás disposiciones vigentes, que rijan las materias de organización del trabajo y protección e higiene del trabajo.

SEXTO: La administración se compromete a abonar el salario al trabajador en la forma establecidas el presente contrato, a cumplir las normas de protección e higiene del trabajo, seguridad social y vacaciones anuales pagadas, así como las demás disposiciones vigentes en materia laboral.

SEPTIMO: La administración dará cumplimiento las disposiciones sobre la evaluación de los resultados del trabajo del personal docente de la educación superior establecida por la legislación vigente.

OCTAVO : La administración esta facultada para trasladar provisionalmente al trabajador a otra ocupación distinta a la que es objeto del presente contrato siempre que este apto para desempeñarla sólo en los casos siguientes.

- a) Cuando en situaciones de emergencia se trate de evitar la continuación del proceso docente educativo que ocasione perjuicios a la actividad.
- b) Cuando se produzca una interrupción del proceso de trabajo.
- c) Cuando se produzca una indisciplina laboral que de origen a una medida disciplinaria de traslado.
- d) Otros previstos en la legislación vigente.

NOVENO: Las causas de suspensión y terminación de este contrato quedará sujeta a lo dispuesto en la Resolución Conjunta No. 49 del Ministerio de Educación Superior y el Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, de fecha 26/7/85 en su apartado vigésimo primero, vigésimo cuarto y vigésimo sexto.

DECIMO: A la terminación del contrato de trabajo el trabajador docente tendrá derecho a percibir la remuneración proporcional de las vacaciones no disfrutadas, correspondientes al tiempo acumulado en el último período anual.

UNDECIMO: Ambas partes convienen en lo expresado en el presente documento comprometiéndose a su más estricto cumplimiento.

Y PARA QUE ASI CONSTE, se extiende el presente contrato de trabajo, que suscriben de común acuerdo en original y dos copias en el municipio de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Administración.

---

Trabajador.

**Anexo No. 12: Contrato de trabajo para el cumplimiento del servicio social.**

CONTRATO DE TRABAJO PARA EL PERIODO DE CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO SOCIAL

Al efecto de suscribir el presente contrato de trabajo, el que tiene toda la fuerza legal que en derecho se requiere, comparecen:

DE UNA PARTE: \_\_\_\_\_

Que ocupa el cargo de

\_\_\_\_\_

Y en representación de la entidad denominada

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ que en lo sucesivo, a los efectos del presente contrato se denominará la ADMINISTRACION, cuyos datos fundamentales de identificación son los siguientes:

ORGANISMO A QUE PERTENECE \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

—

PROVINCIA \_\_\_\_\_ MUNICIPIO \_\_\_\_\_ RAMA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ CODIGO: \_\_\_\_\_

Y DE OTRA PARTE: \_\_\_\_\_

Quien concurre en cumplimiento de la Ley del Servicio Social y cuyos datos personales son:

No. CARNE DE IDENTIDAD \_\_\_\_\_ FECHA NACIMIENTO \_\_\_\_\_

ESPECIALIDAD \_\_\_\_\_ ESPECIALIZACION \_\_\_\_\_

DIRECCION

\_\_\_\_\_

PROVINCIA \_\_\_\_\_ MUNICIPIO \_\_\_\_\_

El que en lo sucesivo y a los efectos del presente documento se denominará el trabajador

AMBAS PARTES.

CONVIENEN

PRIMERO: El Trabajador prestará sus servicios a la Administración bajo las condiciones siguientes:

a) Desempeñará la ocupación o cargo denominado \_\_\_\_\_ que corresponde al grupo \_\_\_\_\_ de

la escala salarial y a la categoría ocupacional de :

Obrero \_\_\_\_\_ Administrativo \_\_\_\_\_ Servicios \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_

Cuyo contenido de trabajo es el siguiente:

b) El trabajo será ejecutado en

\_\_\_\_\_ Consignar lugar o lugares de trabajo

c) Viene obligado a laborar una jornada de trabajo de \_\_\_\_\_ horas diarias o \_\_\_\_\_

d) Mensuales. La jornada diaria se dividirá en

\_\_\_\_\_ Ch) El puesto de trabajo tiene las siguientes condiciones de seguridad higiene del trabajo.

---

\_SEGUNDO: La administración abonará al trabajador un salario ascendente a la cantidad

de \_\_\_\_\_ pesos, que se ajustará a alguna de las siguientes formas de pago establecidas en la legislación vigente:

FORMA DE PAGO A TIEMPO: En este caso le abonará un salario de \_\_\_\_\_ pesos que se ajustará a alguna de las siguientes formas de pago establecidas en la legislación vigente:

a) forma de pago a tiempo: En este caso le abonará un salario de \_\_\_\_\_ pesos.

A sueldo \_\_\_\_\_ Por tarifa horaria \_\_\_\_\_

El que se pagará: Diario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_

**Anexo No. 13: Modelo de evaluación para los técnicos docentes.**

**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

Nombre(s) y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dpto: \_\_\_\_\_ Facultad \_\_\_\_\_  
Curso \_\_\_\_\_

**RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION:**

Excelente \_\_\_\_\_ Bien \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

Motivo de la no evaluación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Evaluador:

Nombre(s) y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Anexo No. 14: Modelo de evaluación para los técnicos no docentes.



**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**

MODELO DE EVALUACIÓN DE TECNICOS NO DOCENTES

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Período que se evalúa: \_\_\_\_\_

1. Cómo los resultados de su trabajo tributan al cumplimiento de los objetivos y las funciones de su unidad organizativa.

Excelente  Bien  Regular  Mal

2. Calidad con que realiza el trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

3. Rapidez para adaptarse y solucionar las nuevas situaciones que se crean en el trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

4. Conocimiento que demuestra sobre su trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

5. Responsabilidad demostrada en el cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto de trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

6. Aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral.

Excelente  Bien  Regular  Mal

7. Cumplimiento de las reglas de seguridad y protección.

Excelente  Bien  Regular  Mal

8. Organización y limpieza del área de trabajo. Cuidado de los medios de trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

9. Participación en actividades extralaborales.

Excelente  Bien  Regular  Mal

10. Impacto del plan de formación en los resultados del trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

11.- Necesidades de superación y desarrollo del trabajador.

---

---

---

12- Breve valoración cualitativa del trabajo. Destacar los puntos fuertes y débiles.

---

---

---

---

---

---

---

13.- Recomendaciones:

---

---

---

## Evaluación Final

Excelente  Bien  Regular  Mal

Conforme: -----

Discrepa y no apela -----

Discrepa y apela -----

---

Trabajador  
Administración

---

Fecha

---

Anexo No. 15: Modelo de evaluación para los no docentes.



**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**

MODELO DE EVALUACIÓN DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS, OBREROS Y SERVICIOS.

**Nombre y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Área:** \_\_\_\_\_

**Período que se evalúa:** \_\_\_\_\_

2. Cómo los resultados de su trabajo tributan al cumplimiento de los objetivos y las funciones de su unidad organizativa.

Excelente  Bien  Regular  Mal

2. Calidad con que realiza el trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

4. Rapidez para adaptarse y solucionar las nuevas situaciones que se crean en el trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

4. Conocimiento que demuestra sobre su trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

11. Responsabilidad demostrada en el cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto de trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

12. Aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral.

Excelente  Bien  Regular  Mal

13. Cumplimiento de las reglas de seguridad y protección.

Excelente  Bien  Regular  Mal

14. Organización y limpieza del área de trabajo. Cuidado de los medios de trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

15. Participación en actividades extralaborales.

Excelente  Bien  Regular  Mal

16. Impacto del plan de formación en los resultados del trabajo.

Excelente  Bien  Regular  Mal

11.- Necesidades de superación y desarrollo del trabajador.

---

---

---

12.- Breve valoración cualitativa del trabajo. Destacar los puntos fuertes y débiles.

---

---

---

13.- Recomendaciones:

---

---

---

Evaluación Final

Excelente  Bien  Regular  Mal

Conforme: -----

Discrepa y no apela -----

Discrepa y apela -----

\_\_\_\_\_  
Trabajador

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Administración